



**HAL**  
open science

# Internationalisation des PME : stratégies, réseaux et effets d'expérience

Noémie Dominguez

► **To cite this version:**

Noémie Dominguez. Internationalisation des PME : stratégies, réseaux et effets d'expérience. Gestion et management. Aix-Marseille Université (AMU), 2021. tel-03658045

**HAL Id: tel-03658045**

**<https://shs.hal.science/tel-03658045v1>**

Submitted on 3 May 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION (N°372)  
CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE EN GESTION  
(CERGAM)

Candidature à l'habilitation à diriger des recherches (HDR) en sciences de  
gestion présentée par

**Noémie Dominguez**

Maître de conférences à l'IAE Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3  
Laboratoire Magellan (équipe d'accueil n° 3713)

---

## Internationalisation des PME : stratégies, réseaux et ef- fets d'expérience

---

Soutenue le 1<sup>er</sup> juin 2021 devant le jury :

Hanane BEDDI	Université Paris 8	Rapporteur
Karim MESSEGHEM	Université de Montpellier	Rapporteur
Gilles PACHE	Aix-Marseille Université	Rapporteur
Ulrike MAYRHOFER	Université Côte d'Azur	Examineur
Pierre-Xavier MESCHI	Aix-Marseille Université	Coordinateur de l'HDR



## Remerciements

*“Le plus noble bonheur de l’homme qui pense, c’est d’avoir exploré le concevable et de révéler en paix l’inconnaissable.” (Johann Wolfgang von Goethe).*

Explorer, découvrir, révéler, expliquer, apprendre, comprendre... tous ces verbes ne sauraient décrire parfaitement le métier de chercheur sans les adjectifs que la fonction sous-tend : humilité, honnêteté, transparence, ouverture. Ouverture aux autres, ouverture au monde, ouverture aux remarques, ouverture aux critiques... Ouverture aux conseils, qui nous font progresser et qui nous permettent de grandir.

Mes plus sincères et chaleureux remerciements vont tout d’abord au Pr. Pierre-Xavier Meschi, sans qui cette Habilitation à Diriger des Recherches n’aurait pu voir le jour. Ses précieux conseils, son indéfectible soutien et son accompagnement dans ce long cheminement rétrospectif et prospectif qu’est la rédaction du document d’Habilitation m’ont permis de prendre de la hauteur par rapport aux travaux réalisés et aux pistes qu’ils ouvraient.

Mes remerciements vont, également, au Pr. Ulrike Mayrhofer ainsi qu’au Pr. Hanane Beddi qui ont fait preuve d’un soutien et d’une ténacité sans failles, ainsi qu’aux Pr. Messegheem et Paché pour avoir accepté de prendre part au jury (et à tout le travail que cela implique). Une mention particulière revient à Ludivine Chalençon, mon acolyte depuis la thèse dont la sagesse et la patience me laissent sans voix. Ulrike, Hanane, Ludivine, votre écoute et vos conseils m’ont permis d’aiguiser mes raisonnements et de m’affirmer en tant que chercheuse.

J’adresse mes plus sincères remerciements à mes collègues et à mes proches qui me soutiennent (et me supportent) au quotidien. Entre petits coups de pression et soutien, votre présence m’a été d’une aide précieuse.

Je garderai, enfin, la dernière pensée pour ma famille dont le sang méditerranéen a fait naître en moi la passion, l’énergie, la ténacité, le souci de l’autre ainsi que l’amour des bonnes et belles choses. Cette famille si haute en couleur dont le soutien, l’écoute et la patience m’ont permis d’aller bien au-delà de ce dont je me pensais capable. A mes grands-parents, qui n’auront eu le temps de connaître les fruits de mon travail. A mes parents, qui continuent à m’écouter m’émerveiller et me révolter contre les injustices de ce monde. A Lucie, qui partage mes éclats de rire comme mes « coups de gueule ». A Nathalie, dont l’énergie positive, la sagacité et la curiosité ne cesseront jamais d’enrichir nos (très nombreux) débats.

La beauté du métier d’enseignant-chercheur réside dans sa capacité à attiser notre curiosité, notre soif de connaissances et notre capacité à nous émerveiller. Comme le rappelait François Cheng (2002), « *puisque la beauté est rencontre, toujours inattendue, toujours inespérée, seul le regard attentif peut lui conférer étonnement, émerveillement, émotion, jamais identiques* ».

## Table des matières

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>1. ORIGINES DES STRATEGIES TETE-DE-PONT .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 DETERMINANTS DES STRATEGIES TETE-DE-PONT .....</b>	<b>19</b>
1.1.1 LES DETERMINANTS IDENTIFIES DANS LA LITTERATURE .....	20
1.1.2 CONTRIBUTIONS A LA LITTERATURE.....	26
<b>1.2 LES MOTIVATIONS AUX STRATEGIES TETE-DE-PONT .....</b>	<b>28</b>
1.2.1 MOTIVATIONS AU DEPLOIEMENT DES STRATEGIES TETE-DE-PONT DANS LA LITTERATURE ...	28
1.2.2 CONTRIBUTIONS A LA LITTERATURE.....	31
<b>1.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES.....</b>	<b>36</b>
1.3.1 LES DETERMINANTS DES STRATEGIES TETE-DE-PONT .....	36
1.3.2 LES MOTIVATIONS AU DEPLOIEMENT DES STRATEGIES TETE-DE-PONT .....	39
<b>2. DEPLOIEMENT DES STRATEGIES TETE-DE-PONT : ETAPES ET DIFFICULTES .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 LE PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES TETE-DE-PONT .....</b>	<b>42</b>
2.1.1 APPROCHE THEORIQUE DU DEPLOIEMENT DES STRATEGIES TETE-DE-PONT.....	42
2.1.2 APPORTS DES TRAVAUX RELATIFS AUX STRATEGIES TETE-DE-PONT .....	50
<b>2.2. LES DIFFICULTES AU DEPLOIEMENT DES STRATEGIES TETE-DE-PONT .....</b>	<b>57</b>
2.2.1 APPROCHE THEORIQUE DES DIFFICULTES GENEREES PAR LES STRATEGIES TETE-DE-PONT ....	57
2.2.2 CONTRIBUTIONS DES TRAVAUX RELATIFS AUX DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES TETE-DE-PONT.....	60
<b>2.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</b>	<b>67</b>
<b>3. INTERNATIONALISATION NON-LINEAIRE.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1 APPROCHE THEORIQUE DE L'INTERNATIONALISATION NON-LINEAIRE DES PME : ENTRE DE- ET RE-INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>73</b>
3.1.1 LES DESINTERNATIONALISATIONS DANS LA LITTERATURE .....	75
3.1.2 LES RE-INTERNATIONALISATIONS DANS LA LITTERATURE.....	78
<b>3.2 CONTRIBUTIONS A LA LITTERATURE RELATIVE A L'INTERNATIONALISATION NON-LINEAIRE DES PME.....</b>	<b>81</b>
3.2.1 PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ETAPES D'INTERNATIONALISATION DES PME .....	82
3.2.2 FACTEURS DE DE- ET RE-INTERNATIONALISATION .....	85
<b>3.3. PERSPECTIVES DE RECHERCHES.....</b>	<b>92</b>
<b>4. RESEAUX ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME .....</b>	<b>96</b>
<b>4.1 PARTAGE D'INFORMATIONS ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME .....</b>	<b>98</b>
4.1.1 APPROCHE THEORIQUE DU PARTAGE D'INFORMATIONS AU SEIN DES RESEAUX INTER- ORGANISATIONNELS ET INTERINDIVIDUELS.....	98
4.1.2 CONTRIBUTIONS A LA LITTERATURE SUR LES RESEAUX.....	105
<b>4.2 EXTERNALITES NEGATIVES DES RESEAUX INTER-ORGANISATIONNELS ET INSTITUTIONNELS ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME .....</b>	<b>111</b>
4.2.1 APPROCHE THEORIQUE DE L'EXTERNALITE DES RESEAUX ET DE SON IMPACT SUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME .....	111

4.2.2 CONTRIBUTIONS A LA LITTERATURE RELATIVE AUX EXTERNALITES NEGATIVES DES RESEAUX .....	114
<b>4.3 PERSPECTIVES DE RECHERCHE EN LIEN AVEC LES RESEAUX.....</b>	<b>120</b>
4.3.1 PARTAGE D'INFORMATIONS DANS LES RESEAUX INTERINDIVIDUELS ET INTER-ORGANISATIONNELS.....	120
4.3.2 PERSPECTIVES DE RECHERCHE LIEES AUX EXTERNALITES NEGATIVES DES RESEAUX INSTITUTIONNELS ET PROFESSIONNELS .....	122
<b><u>CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....</u></b>	<b><u>126</u></b>
<b>SYNTHESE DES TRAVAUX.....</b>	<b>126</b>
<b>ENCADREMENT DE LA RECHERCHE, SERVICE A LA PROFESSION, RECHERCHE CONTRACTUELLE ET RECONNAISSANCE ACADEMIQUE .....</b>	<b>132</b>
PARTICIPATION AUX ACTIVITES DE RECHERCHE .....	132
SERVICE A LA PROFESSION.....	133
CONTRATS ET PROJETS DE RECHERCHE FINANCES.....	134
RECONNAISSANCE ACADEMIQUE .....	135
<b><u>BIBLIOGRAPHIE.....</u></b>	<b><u>136</u></b>
<b><u>LISTE DES TRAVAUX PRESENTES.....</u></b>	<b><u>148</u></b>
<b>AXE 1 : ORIGINES DES STRATEGIES TETE-DE-PONT.....</b>	<b>148</b>
<b>AXE 2 : DEPLOIEMENT DES STRATEGIES TETE-DE-PONT.....</b>	<b>148</b>
<b>AXE 3 : INTERNATIONALISATION NON-LINEAIRE DES PME.....</b>	<b>148</b>
<b>AXE 4 : RESEAUX ET DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES PME.....</b>	<b>148</b>
<b><u>CURRICULUM VITAE.....</u></b>	<b><u>150</u></b>



## Liste des tableaux

Tableau 1. Présentation synthétique des axes de recherche .....	16
Tableau 2. Synthèse des travaux de l'axe 1 .....	18
Tableau 3. Principaux déterminants à la localisation dans les pays tête-de-pont.....	24
Tableau 4. Principales contributions relatives aux déterminants des stratégies tête-de-pont ..	28
Tableau 5. Motivations communes aux cinq PME.....	34
Tableau 6. Principales contributions relatives aux motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont.....	36
Tableau 7. Synthèse des travaux de l'axe 2.....	41
Tableau 8. Principales limites de la littérature relative aux INV en lien avec les stratégies tête-de-pont.....	45
Tableau 9. Principales contributions relatives au déploiement des stratégies tête-de-pont .....	56
Tableau 10. Principales contributions relatives aux difficultés rencontrées par les PME lors du déploiement des stratégies tête-de-pont .....	67
Tableau 11. Synthèse des travaux de l'axe 3.....	72
Tableau 12. Synthèse des travaux ayant trait à la désinternationalisation .....	76
Tableau 13. Synthèse des travaux ayant trait à la ré-internationalisation .....	79
Tableau 14. Trajectoires d'internationalisation des PME étudiées .....	87
Tableau 15. Principales caractéristiques des phases d'internationalisation non-linéaires .....	89
Tableau 16. Principales contributions des travaux conduits en matière d'internationalisation non-linéaire.....	91
Tableau 17. Synthèse des travaux de l'axe 4.....	97
Tableau 18. Synthèse des limites de la théorie des réseaux sociaux .....	102
Tableau 19. Principales contributions relatives aux travaux conduits en matière de réseaux	118





## Liste des figures

Figure 1. Configurations possibles des stratégies tête-de-pont .....	21
Figure 2. Processus entrepreneurial adapté aux stratégies tête-de-pont .....	33
Figure 3. Effet de « cercle vertueux » des stratégies tête-de-pont attendu par les PME.....	35
Figure 4. Le modèle du processus d'internationalisation par les réseaux .....	42
Figure 5. Les nouveaux « market makers » : typologie des INV .....	44
Figure 6. Distribution des fonctions et des rôles selon les étapes de déploiement des stratégies tête-de-pont.....	47
Figure 7. Le modèle de spirale ascendante des stratégies springboard .....	48
Figure 8. Hybridité des stratégies tête-de-pont .....	49
Figure 9. Principales étapes de mise en œuvre des stratégies tête-de-pont par les PME .....	51
Figure 10. Contributions du modèle d'Uppsala aux stratégies tête-de-pont .....	53
Figure 11. Contributions de l'approche springboard aux stratégies tête-de-pont .....	54
Figure 12. Contributions de l'approche INV aux stratégies tête-de-pont .....	56
Figure 13. Synthèse des difficultés rencontrées par les PME .....	66
Figure 14. Modèle de recherche sur les antécédents du partage d'information au sein des réseaux inter-organisationnels .....	108



# SYNTHESE SUR LES TRAVAUX ET PUBLICATIONS

## Introduction générale

Ce document poursuit trois objectifs. Il entend, tout d'abord, proposer une synthèse des activités de recherche menées au cours des neuf dernières années par une présentation synthétique des questionnements, des socles théoriques, des choix méthodologiques et des apports majeurs de mes travaux. Il s'attache, également, à présenter les pistes de recherches futures découlant des recherches conduites. Il expose, enfin, mes activités d'encadrement de la recherche et de service à la profession ainsi que les projets de recherche à venir. Ainsi, il entend porter un regard à la fois rétrospectif, prospectif et critique sur mes travaux de recherche.

Amorcés en 2011 à l'occasion de ma recherche doctorale, mes travaux s'inscrivent essentiellement dans le champ du management international. Ils adoptent également une perspective transdisciplinaire au carrefour de cinq champs : le management international, le management stratégique, l'entrepreneuriat international, la sociologie et la psychologie.

Mes premiers travaux portent sur l'internationalisation des Petites et Moyennes Entreprises (PME) manufacturières par le biais des stratégies tête-de-pont. Le développement international des PME a fait l'objet de très nombreuses contributions dans la littérature francophone et internationale au cours des dernières décennies (Narooz et Child, 2017). La majorité des travaux conduits jusqu'alors s'oriente autour de trois axes, à savoir (1) le processus d'internationalisation des PME, (2) les variables et facteurs spécifiques ayant un impact sur le processus et (3) les relations entre internationalisation et performance des PME (Morais et Ferreira, 2020). Bien que récent, l'intérêt de la communauté scientifique tient tant dans l'hétérogénéité et le poids prépondérant des PME dans le tissu économique que dans leur participation croissante dans les places de marchés mondiales (Tarek, Adel et Sami, 2016). L'ampleur, la richesse et la diversité des recherches conduites en la matière justifient l'intérêt que je porte à cette thématique.

L'entrée sur les marchés étrangers constitue souvent un choc pour les PME en raison des handicaps liés à la taille (Aldrich et Auster, 1986), à leur manque de visibilité (Freeman, Carroll et Hannan, 1983), à leur méconnaissance des opérations internationales (Zaheer, 1995) ou encore à leur réseaux limités (Johanson et Vahlne, 2009). Malgré ces difficultés, un nombre croissant de PME internationalise leurs activités en recourant à des approches sortant de plus

en plus des schémas classiques d'expansion. Les stratégies tête-de-pont s'inscrivent dans ce contexte. Définies comme une forme proactive d'expansion - offensive ou défensive - pour laquelle le niveau d'engagement est guidé par la volonté de l'entreprise de prendre pied sur le marché tête-de-pont afin de pénétrer des pays voisins, les stratégies tête-de-pont sont apparues récemment dans la littérature en management et n'ont fait l'objet que d'un nombre restreint de contributions (Javalgi et al., 2010, Luo et Tung, 2018). Mes travaux s'attachent, tout d'abord, à étudier le déploiement des stratégies tête-de-pont par les PME manufacturières en vue de saisir les motivations et les déterminants. Ils se concentrent par la suite sur l'identification des étapes de déploiement et des difficultés rencontrées par les PME à chaque stade.

Après avoir soutenu ma thèse de doctorat en juillet 2015, j'ai poursuivi mes travaux sur les stratégies tête-de-pont tout en explorant des pistes de recherche connexes. Les recherches initialement engagées dans le processus de thèse avaient mis en évidence le fait que l'internationalisation des PME ne suivait pas nécessairement une trajectoire linéaire mais qu'elle était faite de phases à la durée et aux caractéristiques distinctes. Elles avaient également mis en avant le rôle ambigu des réseaux, à la fois moteurs et freins du développement international des PME. Il me semblait important d'approfondir ces résultats préliminaires afin d'aboutir à une compréhension plus fine des enjeux, des processus et des facteurs/variables venant influencer l'internationalisation des PME.

Afin d'en faire la synthèse et en faciliter la lecture, mes travaux de recherche ont été regroupés par axe suivant une logique chronologique et thématique. Mes recherches gravitent autour de quatre principaux axes : les origines (axe 1) et le déploiement (axe 2) des stratégies tête-de-pont par les PME, les trajectoires d'internationalisation non-linéaire des PME (axe 3) et, enfin, l'impact des réseaux sur le développement international des PME (axe 4).

La recherche en PME s'illustre par la pluralité des approches et des positionnements épistémologiques adoptés (Morais et Ferreira, 2020) dépendamment de l'objet étudié et du contexte de la recherche. Si une grande partie des travaux anglo-saxons s'inspirent d'une tradition positiviste, plaçant l'identification des relations causales et les prédictions au centre de l'analyse, l'essentiel de mes recherches s'inscrit dans une perspective interprétativiste. Ce choix s'explique par l'objectif de mes travaux, qui tient moins à l'identification de lois scientifiques objectives à vocation universelles que de la compréhension de phénomènes sociaux dans leur complexité et leur dynamique, au contact des acteurs (Berget et Luckmann, 2018 ; Perret et Séville, 2007). Identifier les motivations, comprendre le rôle des intuitions, des expériences et la façon dont les acteurs perçoivent et naviguent dans leur environnement

nécessite alors l'adoption d'une démarche compréhensive et contextualisée propre aux approches interprétativistes. La complexité et l'hétérogénéité des phénomènes d'internationalisation des PME, associée à la vocation compréhensive de mes travaux, rendent l'approche positiviste fondée sur une démarche déductive ou hypothético-déductive peu pertinente. Ces éléments plaident, au contraire, pour l'adoption d'un positionnement interprétativiste fondé sur une démarche abductive, faite « *d'allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec les savoirs déjà admis* » (Gavard-Perret et al., 2012, p.30). Ainsi, la majorité de mes travaux suivent une démarche en quatre étapes : (1) la proposition d'un cadre intégrant plusieurs perspectives théoriques, (2) la confrontation de ce cadre théorique à un terrain d'étude (3) l'enrichissement de ce cadre par le jeu des allers-retours entre théorie et terrain, et (4) la réduction de l'écart entre les cadres théorique et empirique en vue d'enrichir la littérature comme les pratiques managériales.

Outre le positionnement épistémologique et le mode de raisonnement, les choix méthodologiques constituent un socle important dans tout projet de recherche et parcours scientifiques. Les objectifs poursuivis par mes travaux ainsi que leur portée compréhensive et dynamique ont fortement influencé mes choix méthodologiques. La première partie de mes recherches s'appuie sur des méthodes qualitatives venant placer les interprétations, les expériences et les actions des acteurs au centre de l'analyse. Une seconde partie de mes travaux, plus marginale, recourt aux méthodes quantitatives en vue de placer les facteurs conditionnant la structure et la vie des réseaux au cœur des débats.

Les études qualitatives regroupent ainsi l'intégralité des travaux conduits sur les stratégies tête-de-pont et l'internationalisation non-linéaire ainsi qu'une partie des travaux menés sur les réseaux. Pour atteindre une compréhension fine des phénomènes étudiés, j'ai fait le choix de l'étude de cas - unique comme multiple – de type longitudinale. Définie comme étant une « *enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel* » (Yin, 2003, p.13), l'étude de cas est une stratégie adaptée aux questions de type « comment » et « pourquoi » relatives à des phénomènes contemporains sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle (Ghauri, 2004 ; Yin, 2018). Elle repose sur la collecte et l'analyse de données mixtes (entretiens, observations, etc.) venant approfondir la compréhension du chercheur quant à son objet d'étude. Elle est particulièrement appropriée aux nouveaux champs de recherche ou aux champs pour lesquels les théories existantes sont peu développées ou inadaptées (Eisenhardt,

1989). L'étude de cas est une méthodologie de plus en plus utilisée dans la littérature en management international face à la complexification grandissante des milieux étudiés et au besoin subséquent de renouvellement des théories existantes (Miles et Huberman, 2003 ; Welch, Plakoyiannaki, Piekkari et Paavilainen-Mäntymäki, 2013). Par sa richesse et sa flexibilité, l'étude de cas permet de saisir l'essence même des intentions, interprétations et sens que donnent les acteurs à chacune de leurs actions (Yin, 2003 ; Ghauri, 2004 ; Marschan-Piekkari et Welch, 2004 ; Welch et al., 2013).

Combinant entretiens et observations, le recours aux études de cas m'a permis de mieux comprendre comment le contexte, les expériences, les intuitions ou encore les relations intra- et inter-organisationnels interagissent et influencent la trajectoire d'internationalisation des PME. Elle m'a permis de contribuer aux débats en vigueur dans la littérature en apportant de nouvelles réponses qui auraient été difficiles à obtenir en adoptant une posture positiviste et/ou une démarche quantitative.

Récent et encore marginal dans mon cheminement scientifique, le recours aux études quantitatives trouve sa légitimité dans le besoin d'approfondir nos connaissances relatives à la structuration des réseaux et au partage d'informations. Pour cela, je mobilise (avec mes deux co-auteurs) la technique des équations structurelles en vue d'identifier les antécédents du partage d'informations au sein d'un même réseau professionnel, éléments encore peu traités dans la littérature sur les réseaux, pourtant prolifique. L'analyse par équations structurelles permet ainsi d'estimer la force des liens entre plusieurs variables. Dans le cas présent, elle permet d'examiner les facteurs favorisant (ou non) les échanges d'informations dans les réseaux. L'adoption d'une démarche paradigmatique positiviste de type hypothético-déductif trouve ici toute sa légitimité en raison de la portée explicative des travaux conduits et de la volonté de mettre en lumière l'existence de relations causales (Perret et Séville, 2007).

L'objectif de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches est de porter un regard à la fois critique et prospectif sur les travaux réalisés jusqu'alors et de présenter les projets à venir. Comme précédemment indiqué, mon mémoire est structuré en quatre axes synthétisés dans le tableau 1.

Le premier axe, intitulé « Origines des stratégies tête-de-pont » est positionné dans le domaine de l'économie spatiale, de l'entrepreneuriat international et du management international. Il s'intéresse aux déterminants (premier volet) ainsi qu'aux motivations (second volet) des PME s'internationalisant par le biais des stratégies tête-de-pont. Les études empiriques sont conduites

auprès de PME manufacturières situées à des stades différents de déploiement de ce type de stratégie.

Le deuxième axe, intitulé « Déploiement des stratégies tête-de-pont », s'inscrit dans le prolongement des travaux précédemment conduit. Il s'intéresse aux étapes de déploiement des stratégies tête-de-pont et des difficultés rencontrées par les PME. Un premier volet a trait à l'identification des étapes de déploiement ainsi que de leurs caractéristiques. Un second volet a trait à la mise en lumière des difficultés (communes ou spécifiques) rencontrées, étape par étape, par les PME lors du déploiement de leur stratégie tête-de-pont. Les études empiriques sont, là encore, conduites auprès de PME manufacturières.

Le troisième axe, intitulé « Internationalisation non-linéaire des PME » est positionné dans le champ de l'entrepreneuriat international et du management international. Il vise à comprendre pourquoi et comment certaines PME s'internationalisent de façon non-linéaire, c'est-à-dire se dé et – éventuellement - se ré-internationalisent. La désinternationalisation et la ré-internationalisation constituent les deux volets de ce troisième axe. Les études empiriques reposent sur le cas de PME manufacturières rhônalpines disposant de filiales à l'étrangers et s'étant internationalisées de façon non-linéaire.

Enfin, le quatrième axe intitulé « Réseaux et développement international des PME » est positionné dans le champ du management international ainsi que de la sociologie. Il entend affiner notre compréhension des mécanismes régissant la structuration et le partage d'informations au sein des réseaux (premier volet) ainsi que mettre en lumière les externalités négatives émanant de la mobilisation des réseaux institutionnels et professionnels (deuxième volet). Les études empiriques reposent sur le cas de PME membres de réseaux d'exportateurs ainsi que d'acteurs de l'accompagnement au développement international des PME.



Tableau 1. Présentation synthétique des axes de recherche

	Axe 1 Origines des stratégies tête-de- pont	Axe 2 Déploiement des stratégies tête- de-pont	Axe 3 Internationalisation non-linéaire des PME	Axe 4 Réseaux et développement international des PME
Domaines	Économie spatiale Entrepreneuriat international Management international	Entrepreneuriat international Management international	Entrepreneuriat international Management international	Management international Sociologie
Principales questions de recherche	Pourquoi les PME s'internationalisent- elles par le biais des stratégies tête-de- pont ?	Comment les PME déploient- elles leurs stratégies tête- de-pont ?	Pourquoi les PME s'internationalisent- elles de façon non- linéaire ?	Quels sont les antécédents du partage d'informations et les difficultés potentielles inhérentes à la mobilisation des réseaux par les PME ?
Cadres théoriques	Modèles d'exportations plate-forme, modèles d'Uppsala, approches International New Ventures (INV) et springboard	Modèles d'Uppsala, approches International New Ventures (INV) et springboard	Modèles d'Uppsala et approches Born Global et Born- Again Global	Théorie de l'échange social, théorie des réseaux sociaux, théorie des trous structurels
Méthodologies	Qualitative	Qualitative	Qualitative	Qualitative et quantitative
Publications	[1] : CNRS cat. 4 [2] : CNUCED	[3] : Com. [4] : CNRS cat. 4 et FNEGE cat. 3	[5] : Com. [6] : CNRS cat. 3 et FNEGE cat. 2 [7] : CNRS cat. 3 et FNEGE cat. 2	[8] : CNRS cat. 3 et FNEGE cat. 2 [9] : CNRS cat. 4 et FNEGE cat. 3 [10] : CNRS cat. 3 et FNEGE cat. 4 [11] : CNRS cat. 3 et FNEGE cat. 2

Note : Les chiffres entre crochets font référence aux travaux de recherche présentés et renvoient aux références complètes en fin de document. « CNRS » et « FNEGE » font respectivement référence à la Catégorisation des revues en économie et gestion du CNRS de 2019 et au Classement des revues scientifiques en sciences de gestion de juin 2019. CNUCED renvoie à la revue académique des Nations Unies. « cat. » signifie catégorie et « Com. » communication dans un colloque.

# 1. Origines des stratégies tête-de-pont

Mes recherches sur le développement international des PME ont naturellement débuté avec mon travail doctoral dont l'objectif était de comprendre pourquoi et comment les PME s'internationalisent par le biais de stratégies tête-de-pont. Les stratégies tête-de-pont peuvent être définies comme étant une forme proactive d'expansion - offensive ou défensive - pour laquelle le niveau d'engagement est guidé par la volonté de l'entreprise de prendre pied sur le marché tête-de-pont afin de pénétrer des pays voisins. Apparues pour la première fois dans les travaux de Motta et Norman (1996), elles constituent un nouveau type d'internationalisation demeurant encore peu exploré dans la littérature en management malgré sa réalité empirique (Javalgi et al., 2010, Luo et Tung, 2018).

Mes travaux se positionnent à la croisée du management stratégique, du management international, de l'entrepreneuriat international et de l'économie spatiale. Ils trouvent leur fondement dans l'hétérogénéité des stratégies d'internationalisation des PME. En effet, l'internationalisation des PME a principalement été étudiée sous le prisme de l'export dans la littérature en management (Crick, 2004) en raison de l'engagement limité ainsi que de la flexibilité offerte par ce mode d'entrée. Les récents travaux conduits en la matière mettent toutefois en avant la complexification grandissante des stratégies d'expansion internationale des PME, un nombre grandissant d'entre elles n'hésitant plus à recourir à des modes d'entrée capitalistiques tels que la création de filiales à l'étranger. Comme indiqué par Ito (2013), les modèles théoriques classiques n'expliquent plus que partiellement les formes actuelles d'internationalisation des PME dans la mesure où elles « *s'implantent à l'étranger non seulement pour desservir le marché du pays hôte mais aussi ceux des pays voisins* » (Ito, 2013, p.565). Ces éléments appellent donc à une relecture des stratégies d'entrée et de localisation dans la mesure où le choix de la localisation n'apparaît plus seulement dicté par les caractéristiques du pays d'implantation mais plutôt par sa capacité à servir de porte d'accès vers un ensemble de marchés voisins.

Mon premier axe de recherche met, tout d'abord, en lumière les déterminants (2.1) et les motivations (2.2) de l'adoption des stratégies tête-de-pont par les PME manufacturières. Les travaux présentés dans cet axe reposent sur des études empiriques et portent plus spécifiquement sur une étude de cas longitudinale conduite auprès de cinq PME

manufacturières de la région Auvergne-Rhône Alpes (AURA) disposant d'au moins une filiale à l'étranger ainsi que neuf acteurs institutionnels. Ce choix se justifie par deux éléments distincts, à savoir la prédominance des PME industrielles en région AURA (région fortement internationalisée) ainsi que (2) par l'irréversibilité des décisions d'implantations. En effet, la région AURA est la seconde région économique de France après la région Ile-de-France. Elle fait également partie des quatre moteurs de l'Europe – au même titre que le Baden-Württemberg (Allemagne), la Catalogne (Espagne) et la Lombardie (Italie). Ces quatre régions, reconnues pour leur dynamisme culturel, économique, industriel et technologique, ont signé des accords de coopération en 1988 visant, entre autres, à favoriser les projets inter-régionaux liés à l'innovation technologique, au progrès scientifique, aux avancées sociales, etc. L'appartenance aux quatre moteurs témoignant ainsi de la forte orientation internationale de la région AURA et de l'intérêt d'étudier le développement international de ses PME manufacturières. Une synthèse des travaux de cet axe est présentée dans le Tableau 2.

Tableau 2. Synthèse des travaux de l'axe 1

Réf.	Question de recherche	Cadre théorique	Étude empirique	Principaux résultats
[1]	Pourquoi les PME déploient des stratégies tête-de-pont depuis la Finlande pour entrer sur le marché Russe?	Modèles d'Uppsala Entrepreneuriat international (born global et born-again global) Economie spatiale (plateformes d'exportation)	Etude de cas unique auprès d'une PME française implantée en Finlande	Identification de motivations inhérentes à l'environnement des affaires dans le pays cible, notamment l'accès au marché et le contournement des obstacles freinant l'exportation ou l'implantation en Russie  4 facteurs clés : la proximité du marché émergent, la stabilité macro-économique et institutionnelle du pays d'accueil, l'accès à des infrastructures de recherche et développement (R&D) de qualité et l'existence d'une main-d'œuvre qualifiée.
[2]	Pourquoi et comment les PME déploient des stratégies tête-de-pont ?	Modèles d'Uppsala Approche Springboard Entrepreneuriat international (born global et born-again global)	Etude exploratoire auprès de 18 PME et 5 acteurs institutionnels  Etude de cas multiple auprès	Identification des motivations des dirigeants – notamment du rôle clé de l'expérience et de la vision du dirigeant  Identification de déterminants liés à l'environnement

		Economie spatiale (plateformes d'exportation)	de 5 PME et 9 agences de promotion	Identification de motivations communes, partiellement partagées ou spécifiques à chaque entreprise  Identification de 4 étapes clés dans la mise en œuvre des stratégies tête-de-pont
--	--	---	------------------------------------	---

« *L'internationalisation est un enjeu stratégique pour les entreprises européennes* » (Commission Européenne, 2019). L'élargissement des marchés et la croissance des pays émergents offrent de nouvelles opportunités de développement qu'une part grandissante de PME choisissent de saisir (St-Pierre et al., 2014). Selon la Direction Générale du Trésor (2019), 14,4% des PME ont exporté sur une base régulière en 2017, cette proportion étant en augmentation constante depuis la fin des années 2000. La littérature met classiquement en avant plusieurs motivations et déterminants à l'internationalisation des PME. Sur le plan interne, le développement international est souvent mû par l'orientation internationale du dirigeant et des managers, la maturité des produits, l'accès à de nouvelles ressources et/ou l'exploitation de ressources existantes (humaines, financières, technologiques, etc.), la valorisation des actifs stratégiques, la recherche de flexibilité ou encore la diversification du portefeuille d'actifs. Sur le plan externe, elle est souvent motivée par la dégradation et/ou la saturation du marché domestique, la nécessité de suivre les clients internationaux, la pression des actionnaires, la reconfiguration de la chaîne de valeur, l'émergence de nouveaux concurrents ou de nouvelles technologies, les opportunités offertes par les réseaux professionnels, ou encore l'existence de programmes d'accompagnement (Sinha et al., 2011 ; Moen et al., 2015 ; Pu et Zheng, 2015 ; Hagsten et Kotnik, 2017 ; Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2019). Les mutations de l'environnement et l'évolution des facteurs internes exposent les entreprises à des pressions différentes, souvent contradictoires, les incitant à repenser l'organisation de leurs activités à l'international (Jaussaud et Mayrhofer, 2013) et mettre en œuvre de nouvelles stratégies d'expansion comme, par exemple, les stratégies tête-de-pont. L'étude des déterminants (2.1) et des motivations (2.2) feront l'objet d'un développement distinct.

## 1.1 Déterminants des stratégies tête-de-pont

Après une analyse de la littérature relative aux déterminants des stratégies tête-de-pont (1.1.1), je présenterai les contributions de mes travaux aux champs de l'économie spatiale et du management international (1.1.2).

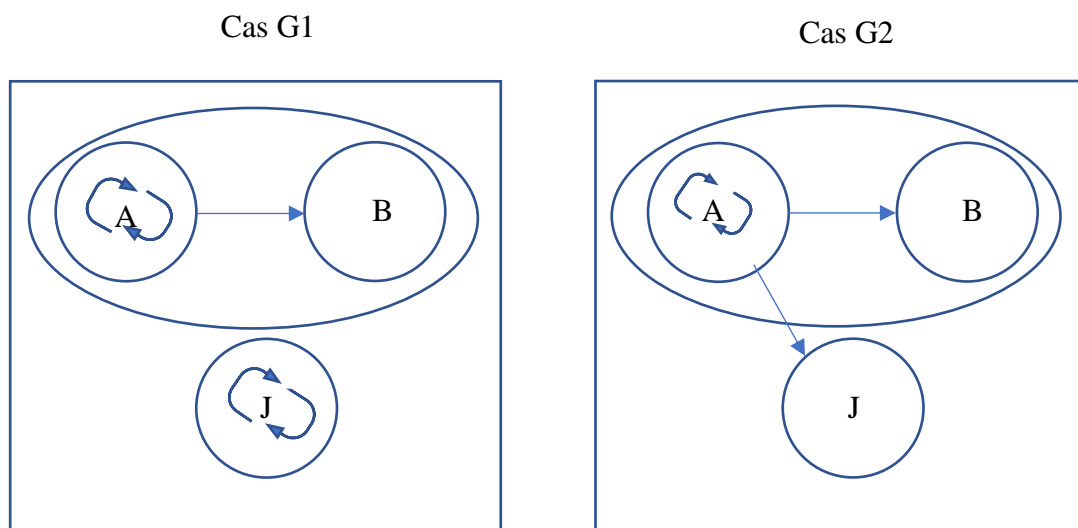
### 1.1.1 Les déterminants identifiés dans la littérature

La littérature relative aux déterminants des stratégies tête-de-pont prend naissance dans le champ de l'économie spatiale avec les travaux pionniers de Motta et Norman en 1996. Les auteurs expliquent l'émergence des stratégies tête-de-pont par les déséquilibres occasionnés par les zones de libre-échange : ces stratégies constituent une réponse des entreprises aux barrières à l'entrée érigées par les zones d'intégrations économiques envers les pays non-membres. En investissant dans l'un des pays membre, l'entreprise entend tirer profit de la libéralisation des échanges intra régionaux pour réduire les coûts liés aux échanges et pénétrer l'ensemble des marchés de la zone. Ekholm, Forslid et Markusen (2007) prolongent ces travaux en pointant le rôle clé joué par les coûts de fragmentation. Selon eux, l'entreprise optera pour une approche tête-de-pont lorsque le pays hôte présente des avantages significatifs en matière de coûts de production, de transport, de transaction ainsi que des coûts de fragmentation modérés. Les caractéristiques des marchés (taille, potentiel, ressources, stabilité et ouverture, etc.), l'intégration économique et la réduction des coûts constituent ainsi les trois principaux facteurs explicatifs des stratégies tête-de-pont mis en avant dans les travaux économiques.

Barry (2004) et Tomohara et Yokota (2009) s'inscrivent dans la lignée des travaux d'Ekholm et al. (2003, 2007) et proposent une modélisation des stratégies tête-de-pont permettant tant d'en dégager les conditions optimales de mise en œuvre que d'apprécier l'attractivité des pays concernés. Dans une étude longitudinale portant sur l'évolution de l'attractivité territoriale de l'Irlande entre 1950 et 2000 et sur l'impact des IDE sur le développement de l'économie, Barry (2004) démontre que les IDE tête-de-pont sont principalement destinés aux industries présentant des possibilités d'économies d'échelle modérées et/ou nécessitant une main d'œuvre qualifiée. Précisons que la disponibilité de main d'œuvre qualifiée apparaît comme particulièrement importante dans le cas des économies émergentes. Les récents travaux de Kazuhiko (2019) sont venus nuancer les bénéfices liés aux accords de libre-échanges et à l'attraction d'IDE entrants dans les économies émergentes. S'il reconnaît l'impact positif des IDE entrants sur le développement économique et social des pays cibles, l'auteur souligne également leur impact potentiellement néfaste sur le bien-être des populations lorsque le pays ne dispose pas d'une quantité suffisante de main d'œuvre qualifiée.

L'analyse du cas irlandais permet à Barry (2004) d'affirmer qu'une stratégie tête-de-pont n'est envisageable qu'à condition que les coûts de transport du pays hôte vers le pays tiers soient faibles à modérés. Tomohara et Yokota (2009) vont plus loin en précisant que l'attractivité des pays tête-de-pont repose essentiellement sur trois facteurs, à savoir (1) les avantages de coûts, (2) la disponibilité de main d'œuvre qualifiée et (3) la possibilité de réaliser des économies d'échelle. Selon eux, la mise en place d'une stratégie tête-de-pont peut prendre deux formes (baptisées G1 et G2), comme illustré dans la figure 1.

Figure 1. Configurations possibles des stratégies tête-de-pont



Source : Yokota et Tomohara (2009, p.159)

La figure 1 présente deux configurations possibles de stratégies tête-de-pont. En accord avec Ekholm et al. (2007), Yokota et Tomohara (2009) expliquent que l'entreprise dispose de deux options : elle peut décider de produire dans un pays A pour exporter vers un pays B voisin tout en maintenant ses unités de production dans le pays J d'origine (cas G1) ou délocaliser la totalité de sa production dans le pays A et desservir les marchés B et J via l'export (cas G2). L'entreprise aura tendance à recourir au cas G1 lorsque les coûts de transport de J vers B et/ou de réexportation de A vers J sont élevés et que les structures de coûts de A et J sont similaires. L'abaissement des tarifs douaniers entre A et J confère à A un avantage sur le pays d'origine J de l'entreprise pouvant justifier le passage d'une stratégie de type G1 à G2. Tomohara et Yokota (2009) en concluent que l'adoption d'une stratégie tête-de-pont est positivement corrélée à un faible niveau de taxes douanières, celui-ci permettant de diminuer le coût des facteurs de production dans le pays hôte.

Face au poids croissant des facteurs environnementaux dans le choix des stratégies d'internationalisation et de localisation, Nguyen (2011) propose une typologie des éléments macroéconomiques justifiant l'adoption d'une approche tête-de-pont. Selon l'auteur, ce choix s'explique principalement par cinq facteurs, à savoir (1) les caractéristiques des marchés, (2) le facteur travail, (3) la stabilité politique, (4) les politiques locales en matière d'IDE et, enfin, (5) les autres facteurs. L'entreprise opte pour une stratégie tête-de-pont lorsque le marché tiers est de taille importante et présente un fort potentiel de croissance. L'auteur précise, à ce stade, que le niveau des coûts fixes supportés dans le pays cible est important : plus les coûts fixes liés à une implantation dans le pays tête-de-pont sont élevés et plus la taille du marché tiers devra être importante en vue d'assurer la rentabilité de la stratégie tête-de-pont. Dans le même ordre d'idées, la stratégie tête-de-pont paraît pertinente lorsque le coût des échanges est maintenu à un niveau relativement faible entre les pays tête-de-pont et tiers. Cela fait écho aux avantages émanant des zones de libre-échange : l'existence de barrières (tarifaires ou non) augmente le coût des échanges entre les pays et annihile les gains potentiels résultant de l'ouverture d'une filiale à proximité du marché cible. Ainsi, en présence de coûts élevés et/ou de taille (actuelle ou potentielle) restreinte du marché tiers, l'entreprise sera davantage incitée à desservir le marché cible via l'exportation.

Outre les caractéristiques des marchés, la qualité des facteurs de production constitue le second déterminant énoncé par Nguyen (2011). L'auteur démontre, dans un premier temps, que la mise en œuvre d'une stratégie tête-de-pont est pertinente lorsque les pays hôte et tiers présentent des degrés de développement technologiques similaires et des différences marquées en termes de coûts de la main d'œuvre. En effet, l'existence de différences en matière de développement technologique expose l'entreprise à d'importants coûts et risques potentiels liés, notamment, au manque de compétences des ressources humaines locales, à la mauvaise qualité des infrastructures locales ou encore au besoin de protection du savoir-faire. Dès lors, l'adoption d'une démarche tête-de-pont est positivement corrélée aux bas coûts de transferts technologiques entre le pays d'origine et d'accueil. De même, ces stratégies seront choisies dans le cas où l'avantage comparatif du pays d'accueil en matière de coûts salariaux est significatif (par rapport au pays d'origine et/ou tiers). Ainsi, un niveau de développement technologique différent et une main d'œuvre coûteuse réduisent l'intérêt de pénétrer les marchés cibles par le biais d'une stratégie tête-de-pont.

Se basant sur l'étude des IDE réalisés au Vietnam entre 1988 et 2008, Nguyen (2011) et Minda et Nguyen (2012) démontrent que la stabilisation et l'ouverture économique des pays, associées

aux mesures gouvernementales visant à favoriser l'arrivée d'entreprises étrangères sur leur sol et le développement des infrastructures, constituent là encore des déterminants clés dans le choix de la localisation des IDE tête-de-pont. Ces propos sont en ligne avec les travaux d'Ekholm et al. (2003, 2007) selon lesquels l'intégration économique est un catalyseur des stratégies tête-de-pont dans la mesure où elle est synonyme de stabilité économique et rassure les investisseurs étrangers quant à la qualité du climat des affaires dans la zone.

Minda et Nguyen (2012) vont plus loin et déclarent que l'adoption des stratégies tête-de-pont dépend du degré de développement des infrastructures de transports, de communication et de services dans le pays hôte. En présence d'infrastructures faiblement développées, difficiles d'accès et coûteuses d'utilisations (notamment au niveau des services de base) dans le pays cible, les entreprises sont incitées à opter pour une stratégie tête-de-pont afin de limiter leur exposition aux risques locaux.

Dans la même veine, Ito (2013) précise que la mise en œuvre d'une stratégie tête-de-pont est liée à la taille du marché cible ainsi qu'à des caractéristiques des pays voisins. L'auteur constate que les plus petits pays (Belgique, Irlande, Pays-Bas, etc.) enregistrent des taux de réexportations dans les pays tiers compris entre 40 et 70 %, contrairement à leurs homologues de grande taille (Allemagne, Chine, France, Japon, Royaume-Uni, etc.) qui abordent, quant à eux, des taux inférieurs à 30%. Ito (2013) explique ces différences par les caractéristiques des pays limitrophes : l'entreprise opte pour une stratégie tête-de-pont lorsque les pays voisins présentent des niveaux de revenus similaires et appartiennent à une zone de libre-échange, cela permettant de réduire les coûts des échanges intra-régionaux. Ces résultats confirment les travaux de Batalgi et al. (2005) selon lesquels la probabilité de réaliser un IDE tête-de-pont est liée à la similarité des marchés : plus le marché présente des caractéristiques similaires (notamment en termes de taille) plus la probabilité de réaliser un IDE tête-de-pont sera élevée. Ainsi, les déterminants à l'IDE ne reposent plus uniquement sur les caractéristiques du pays d'implantation mais plutôt sur sa capacité à garantir l'accès à de nouveaux marchés intégrés. Le pays d'implantation a ainsi vocation à servir de porte d'accès vers un ensemble régional plus vaste.

De récentes contributions sont venues enrichir les travaux précédemment cités en introduisant la notion de propriété intellectuelle dans l'analyse. Dans une analyse des investissements Nord-Sud d'entreprises technologiques, Gosh, Morita et Nguyen (2018) indiquent que le choix de la localisation est conditionné par la capacité du pays d'accueil à assurer la bonne protection de la propriété intellectuelle de l'entreprise étrangère. Les auteurs indiquent, en accord avec Motta



et Norman (1996), Ekholm et al. (2003, 2007), Yokota et Tomohara (2009) ou encore Nguyen (2011), que les IDE tête-de-pont de type Nord-Sud sont principalement motivés par la volonté de réduire les coûts liés à la non-appartenance à une zone de libre-échange. Gosh et al. (2018) précisent toutefois ces travaux en indiquant que l'attractivité des pays tête-de-pont est conditionnée par la capacité des gouvernements à assurer la bonne protection de la propriété intellectuelle. En effet, en cas de protection faible ou peu efficace, les bénéfices liés à la mise en œuvre des stratégies tête-de-pont s'érodent en raison des effets de *spill over* technologiques. Selon ces auteurs, la libéralisation des marchés et la protection de la propriété intellectuelle sont deux éléments clés influençant le degré d'attractivité des pays tête-de-pont. Gosh et al. (2018) précisent toutefois que ces conclusions ne sont valables que dans le cas de l'implantation d'activités dont le degré de sophistication technologique est élevé et les différences en termes de développement technologique (entre la firme du Nord et le pays du Sud) sont importantes.

Tableau 3. Principaux déterminants à la localisation dans les pays tête-de-pont

Auteurs	Déterminants	Implications
Motta et Norman (1996)	Barrières à l'entrée sur le marché cible Appartenance à une zone de libre-échange Coûts liés aux échanges et de production	Permet aux entreprises extérieures à la zone de libre-échange de contourner les barrières à l'entrée (handicap de la firme étrangère) et réduire les coûts
Ekholm et al. (2003, 2007)	Coûts de fragmentation, de transaction et de transport Appartenance à une zone de libre-échange	Préférence pour la stratégie tête-de-pont lorsque le pays d'accueil présente des avantages significatifs en termes de coûts et appartient à une zone de libre-échange
Barry (2004)	Qualification de la main d'œuvre Coûts de transport	Favorise la réalisation d'économies d'échelle
Tomohara et Yokota (2009)	Coûts de transport Caractéristiques des pays hôte et tiers (similarité en termes de structures de coûts) Appartenance à une zone de libre-échange	Permet de contourner les barrières tarifaires et diminuer le coût des facteurs de production dans le pays hôte
Nguyen (2011)	Caractéristiques des marchés (taille, potentiel, développement technologique) Travail (coût de la main d'œuvre) Stabilité politique Politiques locales en matière d'IDE Autres (concurrence, ressources, etc.	Préférence pour la stratégie tête-de-pont lorsque le pays tiers est de grande taille et que le pays hôte présente des avantages significatifs en termes de coûts (transports, transfert technologique, etc.)

Minda et Nguyen (2012)	Qualité et coût d'accès aux infrastructures	Préférence pour la stratégie tête-de-pont lorsque le pays tiers dispose d'infrastructures de mauvaise qualité ou de qualité inférieure au pays d'implantation
Ito (2013)	Taille du marché cible Caractéristiques des marchés voisins (similarité avec le pays d'origine : taille, revenu, etc.) Potentiel de marché Coût des échanges	Préférence pour les stratégies tête-de-pont lorsque les marchés présentent des caractéristiques similaires, potentiel important et des coûts liés échanges faibles
Gosh et al. (2018)	Appartenance à une zone de libre-échange Protection de la propriété intellectuelle	Préférence pour les stratégies tête-de-pont lorsque la protection de la propriété intellectuelle est forte au sein du pays d'implantation et que le gouvernement œuvre pour libéraliser le marché

L'état de l'art réalisé en la matière met en avant plusieurs déterminants propres aux tête-de-pont. La littérature s'accorde à reconnaître le rôle pivot des accords multilatéraux, ceux-ci permettant aux entreprises de réduire les coûts liés à la non-appartenance à la zone de libre-échange et aux pays membres de cette zone d'attirer davantage d'investissements étrangers. Les auteurs mettent également en avant le coût de la main d'œuvre ainsi que le degré de développement technologique de la zone cible – le pays tête-de-pont le plus attractif étant celui offrant une main d'œuvre qualifiée mais peu onéreuse ainsi que la similarité la plus grande (sur les plans technologiques et infrastructurels) avec le pays d'origine. Les récents travaux conduits en la matière mettent également en avant l'impact de la capacité des gouvernements des économies émergentes à assurer et à faire respecter la protection de la propriété intellectuelle sur les choix opérés par les entreprises étrangères en matière de choix de localisation dans le cas des stratégies tête-de-pont.

Si leurs apports demeurent importants pour la littérature en économie spatiale et en management international, il est important de préciser que la majorité de ces travaux ont été conduits en adoptant une perspective macroéconomique ou en prenant appui sur l'étude de grands groupes internationaux dans la mesure où la mise en œuvre de stratégies tête-de-pont est plus fréquente dans le cas des grandes structures que des PME (Hayakawa et Matsuura, 2017). La spécificité des PME, unanimement acceptée dans la littérature (Hollender et al., 2017) appelle toutefois à une lecture spécifique des déterminants poussant les PME à s'internationaliser par le biais des stratégies tête-de-pont. Par ailleurs, ces travaux n'intègrent pas ou peu les spécificités inhérentes aux activités des entreprises (production et/ou commercialisation). Ainsi, certains déterminants

vont être importants pour certaines entreprises mais pas pour d'autres, selon les activités qu'elles souhaitent implanter dans le pays tête-de-pont (Ferreira et Henriot, 2004). L'absence de consensus quant à l'importance de la qualification de la main d'œuvre ou encore des variables culturelles sur le choix des pays tête-de-pont témoignent également de notre compréhension partielle du phénomène. Si certains auteurs tels que Barry (2004) et Oyamada (2019) affirment que la qualification de la main d'œuvre est un déterminant clé dans le choix des localisations tête-de-pont, d'autres comme Nguyen (2011) mettent davantage l'accent sur le coût que sur la qualification de la main d'œuvre.

### 1.1.2 Contributions à la littérature

Mes travaux sur les déterminants des stratégies tête-de-pont viennent enrichir la littérature existante et répondre aux questions susmentionnées en intégrant les PME dans l'analyse. Une première étude exploratoire conduite auprès de 18 PME manufacturières puis complétée par une étude de cas longitudinale conduite auprès de 5 d'entre elles entre 2012 et 2015 a permis de confirmer le rôle moteur des zones de libre-échange et d'identifier deux familles de déterminants. Dans un premier cas, le recours aux stratégies tête-de-pont résulte de déterminants de nature sécuritaire. Elle s'explique en effet par l'instabilité géopolitique régnant dans un pays cible identifié comme porteur et potentiellement profitable à long terme. Les crises socio-politiques traversées par certaines économies émergentes telles que les pays du Maghreb ou encore le Pakistan, et l'instabilité économique que connaissent certaines économies latino-américaines rendent toute implantation locale impossible à court terme pour des raisons sécuritaires. Il en va de même pour les pays tels que la Russie caractérisés par une forte instabilité institutionnelle et/ou un interventionnisme gouvernemental fort. Bien que complexes, certains de ces marchés demeurent intéressants au regard de leur fort potentiel de croissance. Dès lors, les stratégies tête-de-pont constituent une alternative potentiellement pertinente en vue de prendre pied dans un marché porteur dans l'attente d'une éventuelle stabilisation.

Dans un second cas, le choix des localisations tête-de-pont apparaît justifiée par des déterminants liés à la réputation du pays d'implantation, à sa capacité à attirer et à assurer la protection de la propriété intellectuelle des PME ou encore à la distance existante entre les marchés domestiques et les cibles. Il ressort en effet de mes travaux que l'implantation dans un pays réputé pour la qualité de ses industries permet aux PME de gagner en visibilité et en crédibilité sur le plan industriel (effet « *made in* »). Ainsi, l'effet des normes et certifications

techniques détenues constitue un élément particulièrement important pour les PME industrielles en ce qu'elles influencent tant le choix des marchés cibles que des pays d'implantation. Mes travaux ont, par exemple, mis en avant le fait que la réputation de l'Allemagne sur le plan industriel et sur le plan des normes et certifications allemandes, était un déterminant particulièrement important pour les PME industrielles souhaitant se développer en Europe en raison de la crédibilité conférée par une implantation dans le pays. Dès lors, l'Allemagne constitue une tête-de-pont potentiellement intéressante en vue d'un développement dans les pays d'Europe Centrale et Orientale.

Il en va de même pour les infrastructures de télécommunication et de transport, mais aussi de l'appareil institutionnel, dont l'efficacité et la transparence facilitent le bon développement des PME dans la zone cible. Ces résultats s'inscrivent dans le prolongement des travaux de Minda et Nguyen (2012) et précisent le rôle des institutions dans le choix de la localisation. En d'autres termes, l'étude de cas multiple conduite a mis en avant l'existence de déterminants qualitatifs de nature réputationnelle et institutionnelle – éléments jusqu'alors absents dans la littérature.

L'étude de cas longitudinale m'a également amenée à mettre en lumière le rôle de la distance géographique et culturelle dans le choix de la localisation. En effet, le choix du pays tête-de-pont apparaît influencé par la proximité géographique et culturelle existant entre le pays d'origine, le pays tête-de-pont et les pays cibles. Qu'elle soit d'origine historique, linguistique, ou autre, cette proximité confère au pays tête-de-pont le rôle de tampon culturel entre le pays d'origine et le pays cible, limitant ainsi les effets de la distance sur les PME. Là encore, ces éléments de nature qualitative viennent enrichir la littérature relative aux stratégies tête-de-pont en mettant en avant l'importance des facteurs culturels sur le choix de la localisation. Ils attestent de l'intérêt d'étudier le phénomène sous le prisme de l'économie et du management international.

En résumé, les résultats de mes travaux montrent que le choix de la localisation ne dépend pas seulement des facteurs quantitatifs traditionnellement identifiés dans la littérature (marché, ressources naturelles et humaines, gain d'efficience et actifs stratégiques) mais qu'ils doivent être appréhendés de façon plus large en intégrant une perspective qualitative, dynamique et régionale. Au regard de la nature hautement subjective des choix de localisation (Ferreira et Henriot, 2004), il serait difficile de comprendre pourquoi les PME recourent à des stratégies tête-de-pont sans analyser le phénomène dans une perspective organisationnelle et individuelle. La section suivante est ainsi consacrée à l'identification des motivations des PME au déploiement des stratégies tête-de-pont.

Tableau 4. Principales contributions relatives aux déterminants des stratégies tête-de-pont

Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques
Enrichissement de la littérature relative aux déterminants de la localisation par l'intégration des PME dans l'analyse	Réalisation d'une étude qualitative permettant d'avoir une compréhension globale et fine du phénomène	Compréhension plus fine de l'influence du contexte sur les choix stratégiques opérés par les dirigeants en matière de choix de localisation
Enrichissement de la littérature relative aux déterminants des stratégies tête-de-pont par l'introduction d'éléments non-quantitatifs, notamment la réputation et les facteurs culturels	Conduite d'une étude de cas exploratoire auprès de 18 PME et d'une étude de multiple de type longitudinal auprès de cinq PME manufacturières rhônalpines sélectionnées en fonction de leur degré d'engagement dans la stratégie tête-de-pont :	Ouvrir de nouvelles perspectives en matière de stratégies de développement de marchés aux managers
Identification de deux catégories de déterminants d'origine sécuritaire (instabilité géopolitique locale) et institutionnelle/réputationnelle (réputation du pays d'implantation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les déterminants (quantitatifs et qualitatifs) des stratégies tête-de-pont pour les PME</li> <li>- Comprendre comment l'appréciation des déterminants évolue dans le temps</li> </ul>	Permettre aux gouvernements d'identifier les leviers à actionner en vue d'ajuster leurs politiques publiques et d'accroître l'attractivité de leurs territoires
Rôle clé des zones de libre-échange et de la distance		

## 1.2 Les motivations aux stratégies tête-de-pont

Après avoir présenté l'état de l'art (1.2.1), je présenterai les contributions de mes travaux (1.2.2) sur la nature des motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont dans le contexte des PME.

### 1.2.1 Motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont dans la littérature

Javalgi et al. (2010) et Luo et Tung (2007, 2018) figurent parmi les premiers à avoir étudié le phénomène d'un point de vue managérial. Javalgi et al. (2010) analysent les décisions d'investissement des multinationales nord-américaines au Mexique sous l'influence de l'ALENA. Les auteurs démontrent les choix stratégiques effectués au Mexique sont influencés par le potentiel du pays à servir de tête-de-pont vers les marchés latino-américains voisins. Les auteurs postulent que les entreprises investissent dans des marchés culturellement et

géographiquement proches de leur cible via des acquisitions en vue de réduire leur exposition aux risques locaux. Les auteurs confirment le rôle clé des accords de libre-échange, ainsi que la taille du marché, l'expérience internationale des entreprises et de leurs managers, leur volonté de palier au handicap de la firme nouvelle et étrangère (*liability of newness and outsidership*) (Johanson et Vahlne, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017, 2020) ainsi que leurs anticipations en matière de croissance des marchés cibles comme déterminants du choix de la stratégie tête-de-pont et de la localisation. Selon ces auteurs, les entreprises recourant à ce type de stratégie paraissent principalement motivées par des enjeux culturels et expérientiels, le pays tête-de-pont fait office de « tampon culturel » entre le pays d'origine (souvent une économie mature) et la zone cible (souvent une zone émergente). Les stratégies tête-de-pont constituent ainsi une réponse des individus et des organisations à l'arbitrage risque/opportunité auquel les entreprises sont confrontées, notamment lorsqu'elles ciblent des marchés émergents. Les stratégies tête-de-pont peuvent être comprises comme des options réelles (aux termes de Buckley et Tse, 1996), c'est-à-dire une alternative s'inscrivant dans le continuum « irréversibilité-flexibilité ». En situations informationnelle et institutionnelle imparfaites, face à un environnement turbulent, les stratégies tête-de-pont permettent aux entreprises de tester la réceptivité de certains marchés via une implantation dans un marché tiers (décision difficilement réversible à court terme), conservant ainsi une certaine flexibilité et tout en limitant leur exposition aux risques locaux. Cette situation semble privilégiée à toute autre alternative lorsque les firmes et les managers disposent d'une forte expérience à l'international et/ou que les dirigeants anticipent une forte croissance des marchés cibles à moyen/long terme.

Les travaux de Luo et Tung (2007, 2018) apportent un éclairage complémentaire et prometteur en la matière. Adaptant les anciens modèles théoriques aux réalités actuelles, l'approche springboard développée par Luo et Tung (2007 ; 2018) s'impose progressivement comme l'une des plus influente dans le champ du management international (Ricard et Zhao, 2018). Selon ces auteurs, les théories existantes ne permettent plus totalement de comprendre les trajectoires d'internationalisation des firmes – notamment des firmes émergentes – en raison des fortes pressions institutionnelles, du poids du capital immatériel et des turbulences croissantes de l'environnement au sein duquel elles opèrent. Les travaux de Luo et Tung (2007, 2018) mettent en avant l'influence des pressions et des différences institutionnelles sur les choix stratégiques opérés par les firmes multinationales émergentes.

Selon Luo et Tung (2007 ; 2018), la décision d'internationalisation des firmes émergentes prend naissance dans la volonté d'échapper aux contraintes institutionnelles et de marché rencontrées

dans le pays d'origine. Les firmes adoptent alors des comportements agressifs et risqués, se déployant à l'international de manière discontinue et de façon plus diversifiée sur le plan géographique en vue d'acquérir un ensemble d'actifs stratégiques leur permettant d'être rapidement compétitives à l'échelle internationale (Luo et Tung, 2007, 2018 ; Ricard et Zhao, 2018). Les firmes acquièrent des entreprises existantes en vue d'accéder à de nouvelles connaissances qui, une fois rapatriées dans le pays d'origine, viendront enrichir leurs stocks de connaissances expérientielles et leur permettre d'améliorer leur offre et processus de production. Ces comportements dévient du processus d'internationalisation classique dans la mesure où les entreprises ne s'internationalisent pas de façon lente tel que stipulé dans le modèle d'Uppsala mais de façon rapide et agressive en vue d'accéder aux actifs stratégiques recherchés. L'internationalisation n'a pas vocation à pénétrer de nouveaux marchés ou à accéder à de nouveaux réseaux mais bien à accéder aux actifs recherchés en vue de gagner en compétitivité et venir, ultérieurement, conquérir les parts de marchés des concurrents internationaux. Ainsi, Luo et Tung (2007, 2018) mettent en avant que l'impact du rythme d'engagement, du risque et de la distance diffèrent grandement des éléments classiquement identifiés dans la littérature.

Si les travaux de Javalagi et al. (2010) et de Luo et Tung (2007, 2018) apportent un éclairage intéressant quant aux motivations des firmes à recourir aux stratégies tête-de-pont et aux modes d'entrée privilégiés (Luo et Zhang, 2016), de nombreuses zones d'ombre demeurent. En effet, nos connaissances relatives à la spécificité de ces entreprises – notamment à la nature de leurs avantages/désavantages spécifiques – et à leur évolution restent limitées. Il en va de même pour la nature des actions propres à chaque étape identifiée par Luo et Tung (2018). Par ailleurs, les auteurs se sont concentrés sur les investissements de type fusions-acquisition au détriment de tout autre mode d'entrée capitalistique (prise de participation, co-entreprise etc.) ainsi que sur les entreprises de grande taille dans la mesure où, « *les petites entreprises, notamment celles ne disposant pas de solides ressources financières (Hennart, 2012), sont peu enclines à adopter ce type d'approche* » (Luo et Tung, 2018, p. 147). Enfin, les travaux relatifs à l'approche springboard restent relativement descriptifs et ne permettent pas de comprendre comment les entreprises parviennent à intégrer les connaissances, à gérer les différences culturelles/organisationnelles ni à identifier l'impact de ces stratégies sur la performance internationale des entreprises (Ricard et Zhao, 2018). Comme précisé par Javalgi et al. (2010, p.211), « *si la littérature existante a identifié de nombreux facteurs clés influençant les décisions relatives au choix du mode d'entrée, la question d'investir dans un pays pour servir de porte d'accès à d'autres économies émergentes reste en suspens* ». En effet, bien que de plus

en plus fréquents, ces nouveaux comportements restent peu explorés dans la littérature en management international. Le vide théorique existant appelle ainsi au développement de théories dédiées (Javalgi et al., 2010 ; Luo et Tung, 2007; Peng, 2012 ; Ricard et Zhao, 2018).

### 1.2.2 Contributions à la littérature

L'identification des motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont s'inscrit dans le prolongement de l'étude empirique présentée dans la section précédente. La réalisation d'une étude de cas multiple auprès de 5 PME manufacturières – sélectionnées en raison de leur degré d'expérience dans ce type d'approche – entre 2012 et 2015 m'a permis d'identifier les facteurs internes expliquant l'internationalisation par le biais des stratégies tête-de-pont.

Ainsi, mes travaux sur les motivations des PME à l'adoption des stratégies tête-de-pont apporte une réponse à ces phénomènes à plusieurs égards. Ils démontrent, premièrement, que le phénomène n'est pas exclusif aux grandes entreprises mais qu'il peut également concerner les PME à forte orientation internationale. Ils contribuent également à enrichir la littérature à deux niveaux, à savoir (1) l'identification des avantages spécifiques des PME recourant à ce type d'approche et (2), l'identification des motivations (communément partagées ou propres à chaque étape de mise en œuvre du processus) des PME.

L'étude de cas multiples réalisée m'a tout d'abord, amenée à mettre en avant les avantages spécifiques détenus par les entreprises engagées dans le processus. En effet, elle m'a permis d'identifier un ensemble de traits spécifiques aux PME recourant aux stratégies tête-de-pont, à savoir l'appartenance à un marché de niche, des produits/services techniques et/ou à forte valeur ajoutée, une équipe dirigeante et une entreprise à forte orientation internationale, une volonté d'exploiter rapidement un avantage concurrentiel, une forte capacité d'apprentissage et de prise de risque, une grande flexibilité organisationnelle et un réseau professionnel tourné vers l'étranger. En d'autres termes, les PME recourant à ce type d'approche bénéficient bien d'avantages spécifiques liés à leurs caractéristiques organisationnelles (flexibilité, adaptabilité, ambidextrie) et à leur offre (technologique et/ou à forte valeur ajoutée). Il est intéressant de noter que l'expérience personnelle du dirigeant, notamment les expériences négatives, influence considérablement le choix de la localisation. Ainsi, certains dirigeants auront tendance à écarter des marchés potentiels de l'analyse en raison des mauvaises expériences (personnelles) passées. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Schotter et Beamish (2013) selon lesquels les affinités et les expériences personnelles du dirigeant



influencent le choix de la localisation dans les décisions d'investissement à l'étranger. Ils précisent la validité de ces travaux dans le cas des stratégies tête-de-pont en mettant l'accent sur la nature subjective de l'attractivité territoriale et sur le rôle clé de l'orientation internationale du dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante.

Outre l'identification des avantages spécifiques, mes travaux m'ont amenée à m'intéresser à la nature des motivations guidant les PME à recourir à ce type d'approche. L'identification des motivations constitue, en soit, une contribution per se dans la mesure où les travaux relatifs à cette approche se sont désintéressés au cas des PME malgré la spécificité de ce type de structure (Hollender et al., 2017).

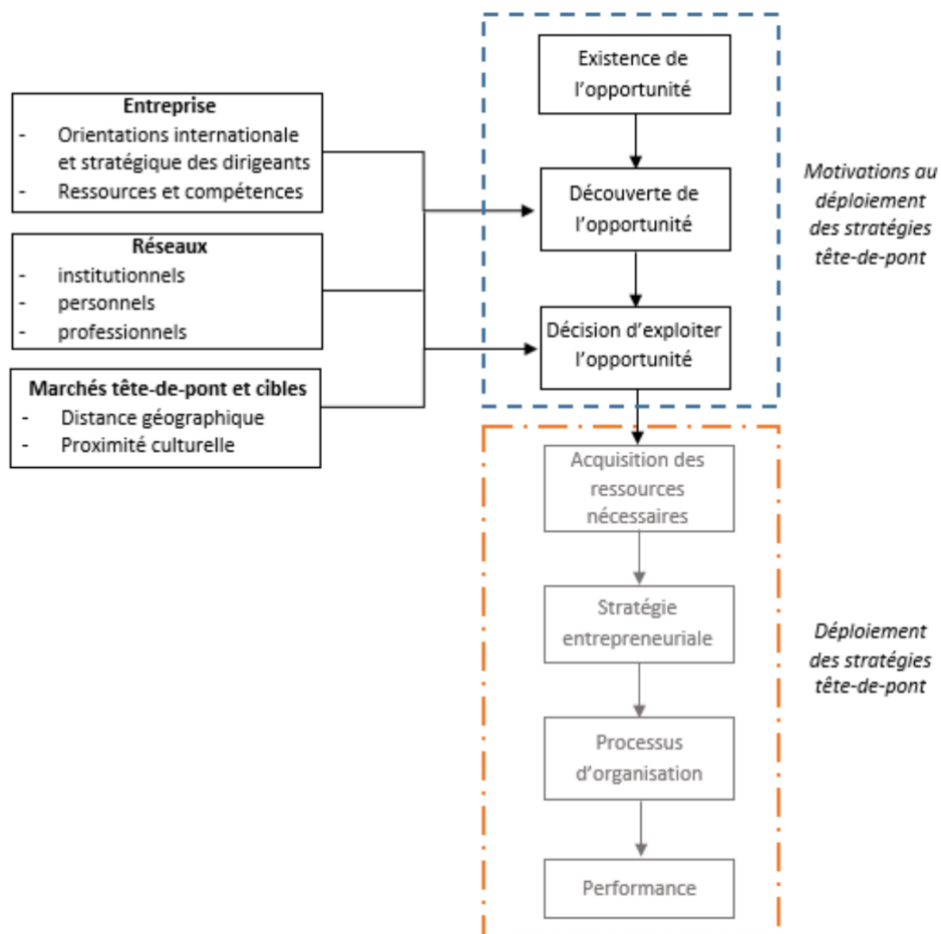
Mes travaux m'ont ainsi amenée à constater que la décision de mise en œuvre des stratégies tête-de-pont résulte de trois catégories de facteurs en interaction permanente, liées aux entreprises, aux réseaux et aux marchés. Elle relève d'une démarche proactive ou réactive et concerne des marchés émergents comme matures. Il ressort que les PME suivant une démarche proactive s'implantent dans des pays plus ou moins distants leur permettant d'exploiter au mieux leurs avantages spécifiques en vue d'accéder à des marchés tiers émergents ou à fort potentiel de croissance (bien que potentiellement risqués). Inversement, les PME adoptant une démarche défensive tendent, pour leur part, à s'implanter dans des pays perçus comme étant moins risqués ou présentant les caractéristiques plus proches du pays d'origine (comparativement autres pays de la zone) afin de réexporter vers des pays cibles proches et/ou distants du pays d'origine. Elles favorisent alors une implantation dans une économie mature en vue de réexporter vers des économies émergentes et matures. Ces résultats viennent enrichir les connaissances existantes en montrant l'impact de la nature du facteur déclencheur sur la trajectoire d'internationalisation, y compris dans le cas des stratégies tête-de-pont. Le choix de la localisation d'implantation et du marché cible semblent ainsi fonction de la nature de la démarche (proactive ou réactive) et de l'attitude des PME face aux risques.

Indépendamment du degré d'engagement dans la stratégie tête-de-pont, j'ai pu observer l'existence de motivations communes, d'une part, et spécifiques à chaque stade, d'autre part. Deux éléments ont ainsi pu être mis en exergue : (1) le poids prépondérant des facteurs internes – notamment la spécificité des produits, l'expérience locale, la volonté d'accroître le volume d'activités et d'accélérer le développement international dans un contexte de ressources limitées - et (2) l'importance croissante des réseaux.

Le rôle prépondérant des facteurs internes témoigne du rôle central des dimensions stratégiques (Vahlne et Johanson, 2013) et individuelles (Shane, 2003; Chabaud et Messeghem, 2010) dans

l'internationalisation des entreprises. Les anticipations, les compétences et les orientations internationales des acteurs sont, en partie, à l'origine de la décision d'engagement dans la stratégie tête-de-pont. A ce titre, l'analyse des motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont est à rapprocher du processus entrepreneurial de Shane (2003) - repris par Chabaud et Messeghem (2010) - dans la mesure où elles résultent de la volonté d'exploiter des opportunités préalablement créées, identifiées ou émanant des réseaux tout en limitant, dans le même temps, l'exposition aux risques locaux et l'engagement de ressources supplémentaires. En d'autres termes, la décision de s'engager dans une stratégie tête-de-pont paraît principalement initiée par des facteurs internes puis conditionnée par les réseaux et les caractéristiques des marchés tête-de-pont et cibles.

Figure 2. Processus entrepreneurial adapté aux stratégies tête-de-pont



Source : adapté de Shane (2003, p.251), dans Chabaud et Messeghem (2010)

Tableau 5. Motivations communes aux cinq PME

Entreprises	1	2	3	4	5
Niveau d'engagement	Pré- engagement	Engagement initial	Transition	Engagement avancé	Retrait
Entreprises	Accélération du développement international Augmentation du volume d'activités global Caractéristiques des produits Connaissances des marchés				
Réseaux	Partenaire local Relation avec les clients				

Les PME entendent, dans un premier temps, accélérer leur expansion en exploitant au maximum leurs avantages spécifiques tout en limitant l'engagement de ressources supplémentaires à l'étranger. L'objectif est d'asseoir leur réputation sur la scène internationale et d'accéder à de nouveaux marchés - en vue de pallier la saturation des marchés traditionnels - tout en limitant l'exposition aux risques locaux. En procédant de la sorte, elles souhaitent se rapprocher des clients – donc consolider les réseaux existants – et contourner les barrières à l'entrée, réduisant de fait les coûts de transaction. En ce sens, les stratégies tête-de-pont constituent une option pertinente en matière de gestion des risques liés, principalement, à la stabilité/transparence des marchés cibles et aux différences culturelles. Les stratégies tête-de-pont sont mues par la volonté d'accélérer la croissance internationale en s'appuyant sur le pays d'implantation pour tester la réceptivité des marchés voisins. Dès lors, elles peuvent être considérées comme une option réelle aux termes de Kogut et Kulatilaka (1994) et de Li et Rugman (2007). En effet, elles apparaissent comme une réponse au double arbitrage entre engagement et flexibilité (Smit et Trigeorgis, 2006) et entre concurrence et coopération (Teece, 1992). En d'autres termes, les stratégies tête-de-pont constituent une forme d'investissement dans une opportunité (Kogut et Kulatilaka, 1994) : celle de tester de nouveaux marchés, d'optimiser ses investissements, de se rapprocher de marchés cibles tout en limitant son exposition aux risques locaux. Elles entendent ainsi répondre au dilemme évoqué par Li et Rugman (2007) de l'investissement à l'étranger en situation d'incertitude. Ces résultats démontrent la pertinence d'allier approche tête-de-pont et théorie des options réelles pour expliquer à la fois l'amorce de ces stratégies et la trajectoire d'internationalisation des PME. Le choix du pays tête-de-pont peut, de fait, être interprété comme étant l'option jugée la plus pertinente par les décideurs - sur les plans industriel, institutionnel ou économique – comparativement aux autres marchés cibles de la zone.



Tableau 6. Principales contributions relatives aux motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont

Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques
<p>Identification des motivations des PME (rôle clé des ressources, du contexte et des réseaux professionnels)</p> <p>Mise en lumière de l'influence de la proactivité/réactivité organisationnelle sur les choix stratégiques opérés par les PME dans le cadre des stratégies tête-de-pont</p> <p>Existence de motivations et d'attentes distinctes selon le niveau d'expérience en matière de stratégie tête-de-pont</p> <p>Pertinence d'allier les approches tête-de-pont et la théorie des options réelles afin de mieux comprendre les motivations des PME</p> <p>Rôle clé de l'apprentissage, de l'ambidextrie et de l'adaptabilité de l'organisation</p>	<p>Réalisation d'une étude qualitative permettant d'avoir une compréhension globale et fine du phénomène</p> <p>Conduite d'une étude de cas multiple de type longitudinal auprès de cinq PME manufacturières rhônalpines sélectionnées en fonction de leur degré d'engagement dans la stratégie tête-de-pont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les motivations de chacune</li> <li>- Comprendre comment les motivations évoluent au gré de l'expérience</li> </ul>	<p>Compréhension plus fine de la nature et de la façon dont certains facteurs internes influencent les choix stratégiques opérés par les dirigeants</p> <p>Ouvrir de nouvelles perspectives en matière de stratégies de développement de marchés aux managers</p> <p>Permettre aux acteurs de l'accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de mieux comprendre les choix stratégiques opérés par les PME les plus engagées à l'international</li> <li>- d'enrichir leur offre d'accompagnement en fonction des besoins et/ou réserves exprimées par ces PME</li> </ul>

### 1.3 Perspectives de recherches futures

Malgré les consensus observés dans la littérature et les apports de mes travaux, de nombreuses questions demeurent quant aux déterminants (1.3.1) et aux motivations (1.3.2) des stratégies tête-de-pont – questions qui offrent autant de perspectives de recherches futures.

#### 1.3.1 Les déterminants des stratégies tête-de-pont

Tout d'abord, la grande majorité des travaux quant aux déterminants des stratégies tête-de-pont ont adopté une perspective nord-sud. Ceci s'explique principalement par le fait que, jusqu'en 2013, les IDE étaient principalement réalisés par les membres de la triade (CNUCED, 2020). Les connaissances relatives aux investissements sud-nord et sud-sud demeurent limitées malgré

la montée en puissance des économies émergentes telles que la Chine ou encore l'Inde. Il serait ainsi intéressant de voir si l'importance accordée aux déterminants précédemment identifiés (l'appartenance aux zones de libre-échange, la réduction des coûts de production, les variables sécuritaires, institutionnelles ou encore réputationnelles) diffère ou non dans le cas des entreprises issues des économies émergentes. Il en va de même pour les motivations des dirigeants. La question mérite d'être soulevée en raison des nombreux débats existants dans la littérature quant à la spécificité des trajectoires d'internationalisation des firmes émergentes (Casson et Wadeson, 2018). Si certains auteurs tels que Buckley, Munjal, Enderwick et Forsans (2016) n'ont trouvé aucune différence significative entre les firmes issues des économies émergentes et avancées, d'autres mettent en avant la singularité des firmes émergentes. En effet, ces dernières souffrent souvent d'un manque d'actifs stratégiques (marques globales, technologies, etc.) (Rugman, 2009 ; Casson et Wadeson, 2018) et s'internationalisent souvent rapidement et en réponse aux pressions et/ou aux vides institutionnels locaux (Luo et Tung, 2007, 2018 ; Musteen et al., 2014). Elles font preuve de comportements prédateurs, se développant à l'étranger par le biais d'acquisitions visant à acquérir et rapatrier le savoir-faire et les technologies manquantes dans le pays d'origine (Giuliani, Gorgoni, Güntherce et Rabellotti, 2014). La grande hétérogénéité des firmes émergentes alimente les débats en la matière, le monde académique étant tiraillé entre la nécessité de ne faire aucune différence entre les firmes issues des économies matures et émergentes, le besoin de développer de nouvelles théories propres au cas de ces firmes ou, plus simplement, d'adapter les théories existantes pour y inclure les spécificités des économies émergentes (Cuervo-Cazurra, 2012 ; Buckley et al., 2016). La rapide expansion des firmes émergentes dans un contexte de profondes mutations géopolitiques offre une occasion unique développer de nouvelles théories et/ou actualiser les théories existantes (Buckley et al., 2016 ; Peng, 2012 ; Ramamurti, 2012) participant ainsi au renouvellement des champs de l'économie et du management international.

Au-delà de la montée en puissance des économies émergentes, les tensions commerciales en vigueur entre les grandes puissances telles que les Etats-Unis et la Chine nous poussent à nous interroger quant au rôle des sanctions internationales sur le choix de la localisation. Il en va de même pour les incitations aux relocalisations suite à la pandémie de 2020 – événement mondial ayant mis en lumière la fragilité des chaînes d'approvisionnement et la dépendance des grandes puissances économiques envers la Chine. La volonté politique de relocaliser tout ou partie de la production dans les pays ou les régions d'origine, tout comme les décisions visant à boycotter certains produits étrangers, pourraient avoir un impact sur le choix final de localisation. Les

travaux existants mettent en avant l'influence des mesures d'attractivité (Nielsen, Asmussen et Weatherall, 2017) et de la volatilité institutionnelle (Kang et Jiang, 2012) sur les choix de localisation. Il serait intéressant de prolonger ces débats en s'intéressant au cas des stratégies tête-de-pont. En effet, la provenance des produits – dans un contexte de chaînes de valeur globales - peut constituer un frein à leur mise sur le marché et, de façon plus générale, au développement international des entreprises. Dès lors, les fortes pressions institutionnelles viennent influencer voire restreindre les choix de localisation – poussant parfois les entreprises à prendre des décisions sous-optimales en vue de protéger l'accès à un marché clé. Dans un tel contexte, l'intérêt des stratégies tête-de-pont est dual. Il peut, d'une part, constituer une alternative potentielle permettant aux entreprises de se prémunir contre les risques institutionnels et conserver leur accès à certains marchés cibles tout en se prémunissant contre les risques de sanctions. Il peut, d'autre part, constituer un frein dans l'éventualité où les gouvernements imposeraient des règles strictes sur l'origine des produits. La complexité administrative viendrait alors alourdir le processus et accroître les coûts pour les entreprises recourant à ce type d'approche. Comme l'indiquent Hayakawa et Matsuura (2017), la lourdeur administrative relative aux documents de certification d'origine des produits tend à réduire l'attrait de ces stratégies pour les dirigeants, notamment dans les économies émergentes. Les auteurs précisent toutefois que si les stratégies tête-de-pont restaient principalement utilisées par les grands groupes, les PME gèrent aussi bien ces problématiques de certification que leurs homologues de grande taille. Ces éléments semblent ainsi montrer que si la taille de l'entreprise peut constituer un frein dans le choix de l'approche, elle n'engendre pas de difficulté supplémentaire dans la conduite des opérations. Ces éléments participent au débat relatif à l'effet de la taille de l'entreprise sur la trajectoire d'internationalisation.

Enfin, mes travaux ont mis en avant la grande hétérogénéité des pays tête-de-pont et des pays cibles. Certaines PME s'implantent dans des économies matures en vue de réexporter vers des économies matures et émergentes, d'autres s'implantent dans des économies émergentes en vue de réexporter vers d'autres économies émergentes, d'autres – enfin – s'implantent dans des économies émergentes pour pénétrer des économies matures et émergentes. Cet éclectisme met en avant la nature subjective des choix de localisation et appelle à une lecture plus profonde du phénomène. Il me semble ainsi important de poursuivre les travaux engagés à une échelle plus large sur les plans géographiques, organisationnels et sectoriels afin de dresser une typologie des pays tête-de-pont. En ce sens, les modèles gravitationnels des échanges offrent des perspectives intéressantes en ce qu'ils permettent de modéliser le commerce international et de

parfaire notre compréhension de l'attractivité des pays, l'effet des distorsions liées aux décisions politiques, etc. (Fontagné, Pajot et Pasteels, 2002).

### 1.3.2 Les motivations au déploiement des stratégies tête-de-pont

A l'image des éléments précédemment présentés, mes travaux relatifs aux motivations des PME ouvrent de nouvelles perspectives quant à la nature des facteurs internes amenant les dirigeants à privilégier une internationalisation par le biais des stratégies tête-de-pont. Mes résultats ont mis en avant la nature entrepreneuriale du processus (Shane, 2003 ; Chabaud et Messeghem, 2010) naissant de la volonté d'exploiter des opportunités d'affaires émanant tant des efforts engagés par les organisations que des réseaux auxquels elles appartiennent. La notion d'opportunité est intéressante en ce qu'elle questionne sur le caractère causal ou effectual des stratégies tête-de-pont, c'est-à-dire sur l'origine de la démarche. Ainsi, il pourrait être intéressant d'analyser les motivations sous le prisme de la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001) afin de mieux comprendre le processus décisionnel amenant des dirigeants à privilégier une approche par les tête-de-pont – notamment en situation d'incertitude. Alliant théories de l'effectuation et de l'internationalisation, Chetty, Ojala et Leppäaho (2015) ont par exemple mis en avant le fait que la logique causale ou effectuale des dirigeants avait un impact sur la perception de l'incertitude, le choix des marchés et des modes d'entrée. Les auteurs indiquent ainsi que les entreprises à logique causale tendent à être plus « aventurières » que les autres et n'hésiteront pas à cibler des marchés psychiquement distants dans la mesure où elles considèrent l'instabilité environnementale comme un défi pouvant être source d'apprentissage et de croissance. Inversement, les entreprises à logique effectuale auront tendance à éviter ce type de situation et à privilégier des marchés proches et/ou le recours aux partenariats. Ces résultats montrent l'intérêt d'étudier les motivations aux stratégies tête-de-pont sous le prisme de l'effectuation afin de mieux comprendre pourquoi et où les PME adoptent ce type d'approche. Ceci apporterait ainsi une réponse au constat dressé par Zhara et al. (2005, p. 143), à savoir « *nos connaissances relatives à ce qu'il se passe dans la tête des entrepreneurs lorsqu'ils explorent le paysage concurrentiel mondial restent limitées* ».

Outre l'effectuation, mes travaux sur les motivations ont mis en avant le rôle prégnant des expériences – notamment des expériences négatives – sur les décisions des dirigeants. Ce constat m'amène à interroger le rôle des émotions dans le processus décisionnel dans le cas des stratégies tête-de-pont car, comme le souligne Simon (1983, p. 24), « *pour tenter de développer une théorie complète de la rationalité humaine, nous devons comprendre quel rôle l'émotion*



*joue en elle* ». Le rôle des émotions sur le processus décisionnel a fait l'objet de nombreuses contributions dans la littérature, analysé tantôt sous l'angle de la philosophie que de la psychologie, de la médecine, de l'économie comportementale ou encore du management. Indépendamment du champ de recherche, les émotions y sont décrites comme des facteurs de décision puissants, omniprésents, prévisibles, aussi nuisibles que bénéfiques. Les psychologues s'accordent aujourd'hui à reconnaître que les émotions constituent le moteur dominant des décisions les plus significatives dans la vie des individus (Lerner, Li, Valdesolo et Kassam, 2015). Elles peuvent accentuer des expériences positives comme négatives et avoir un impact fort sur la perception d'une situation donnée. Replacé dans le contexte des stratégies tête-de-pont, l'analyse du rôle des émotions permettrait de mieux comprendre les choix opérés par les managers, notamment la perception et l'impact des expériences négatives du dirigeant et/ou des PME.

## 2. Déploiement des stratégies tête-de-pont : étapes et difficultés

L'analyse des motivations et des déterminants au déploiement des stratégies tête-de-pont a mis en avant la nature des facteurs endogènes et exogènes influençant les choix opérés en matière d'internationalisation. Le deuxième volet de mes travaux a trait à l'identification des principales étapes de déploiement des stratégies tête-de-pont (2.1), aux difficultés rencontrées par les PME lors de la mise en œuvre (2.2) ainsi qu'à la présentation des perspectives de recherches futures en la matière (2.3). Une synthèse des travaux de cet axe est présentée dans le Tableau 7.

Tableau 7. Synthèse des travaux de l'axe 2

Réf.	Question de recherche	Cadre théorique	Étude empirique	Principaux résultats
[3]	Comment les PME déploient des stratégies tête-de-pont et quelles sont les difficultés rencontrées ?	Modèles d'Uppsala Entrepreneuriat international (born global et born-again global) Approche INV	Étude qualitative de type cas multiple conduite auprès de 5 PME et 10 acteurs institutionnels (66 entretiens)  Analyse de contenu	Identification des étapes de déploiement des stratégies tête-de-pont (nature et principales caractéristiques)  Mise en avant des difficultés organisationnelles inhérentes au manque d'expérience, de ressources, à la dépendance envers certains clients internationaux ainsi qu'à la gestion de l'hyper-croissance
[4]	Comment les PME parviennent-elles à se prémunir contre les risques internationaux par le biais des stratégies tête-de-pont ?	Modèles d'Uppsala Entrepreneuriat international (born global et born-again global) Approche INV	Étude qualitative de type cas multiple conduite auprès de 5 PME et 10 acteurs institutionnels (66 entretiens)  Analyse de contenu	Identification des principaux risques auxquels sont exposés les PME lors de leur internationalisation.  Mise en avant de la nature médiatrice des stratégies tête-de-pont, celles-ci permettant aux PME de procéder à un juste arbitrage entre internationalisation et limitation de l'exposition aux risques locaux.

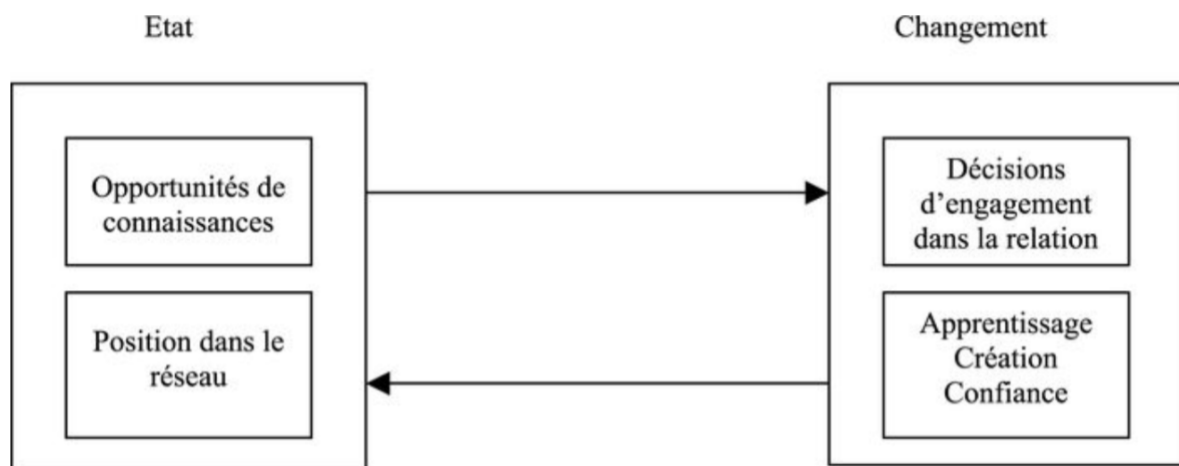
## 2.1 Le processus de mise en œuvre des stratégies tête-de-pont

Le déploiement des stratégies tête-de-pont est un phénomène complexe encore peu traité dans la littérature. Après avoir présenté un état de l'art (2.1.1), je présenterai les contributions de mes travaux (2.1.2).

### 2.1.1 Approche théorique du déploiement des stratégies tête-de-pont

Les travaux conduits par les tenants de l'approche behavioriste mettent en avant la séquentialité des décisions d'engagement, celles-ci étant conditionnées par les notions de risque perçu, d'apprentissage expérientiel, de distance et de réseaux (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2017). La notion d'apprentissage est particulièrement importante dans le cas des PME car, comme le soulignent Kalincic et Forza (2012), l'absence de capacités en la matière expose ces entreprises à fort stress organisationnel (Paul et Rosado-Serrano, 2019). L'internationalisation s'effectue par étape, le niveau d'engagement augmentant au gré de l'accumulation d'expérience et du développement du réseau.

Figure 4. Le modèle du processus d'internationalisation par les réseaux



Source : Johanson et Vahlne (2009, p. 1424)

En l'absence de connaissances des marchés étrangers et/ou de connexions au sein de réseaux à l'étranger, les entreprises tendront à cibler des marchés proches car perçus comme moins risqués. Au gré des expériences, les entreprises accumulent les connaissances et développent les relations d'affaires leur permettant d'accroître leur niveau d'engagement et de cibler des

marchés et/ou des réseaux plus distants. Comme l'indique la figure X, les opportunités de développement de connaissances et la position de l'entreprise au sein des réseaux d'affaires influencent les décisions d'engagement dans de nouveaux réseaux relationnels ainsi que l'apprentissage, la création et le développement de la confiance. Les différentes actions engagées par l'entreprise vont alors avoir un impact sur sa position au sein du réseau d'affaires, lui offrant l'accès à de nouvelles opportunités, etc. De nature cyclique, le modèle d'Uppsala met en relief l'importance des réseaux relationnels, donc des relations inter-organisationnelles (Angué et Mayrhofer, 2010), dans les choix effectués par les entreprises en matière de développement international – tant en matière de localisation que de mode d'entrée ou de stratégie de développement de marché. Bien que faisant figure de référence dans la littérature en management international, le modèle d'Uppsala ne permet pas, en soit, d'expliquer le déploiement des stratégies tête-de-pont dans la mesure où il n'intègre pas la notion de marché tiers ou encore le fait que des entreprises peu expérimentées s'internationalisent via des modes d'entrée capitalistiques.

Les travaux pionniers d'Oviatt et McDougall (1994) viennent partiellement pallier ces limites. Contrairement à l'approche incrémentale, ces auteurs postulent que l'internationalisation ne s'effectue pas nécessairement de façon séquentielle mais qu'elle peut se faire rapidement et dès la création de l'entreprise. Oviatt et McDougall (1994) développent ainsi le concept d'international new ventures (INV), défini comme étant des « *entreprises qui, dès leur création, cherchent à obtenir un avantage concurrentiel significatif via l'utilisation de ressources et la vente de produits dans différents pays* » (Oviatt et McDougall, 1994, p. 49). Cette internationalisation rapide est permise par le recours à des modes d'entrée flexibles (export, contrats de distribution, etc.) ainsi que par le degré avancé de sophistication des produits vendus. En effet, les INV sont souvent des entreprises de haute-technologie et/ou opérant dans des marchés de niche – positionnement leur permettant une expansion rapide. La littérature en entrepreneuriat international met en avant quatre types d'INV, dépendamment du nombre d'activités coordonnées au sein de la chaîne de valeur et du nombre de marchés étrangers pénétrés : (1) les start-up export, qui coordonnent un nombre limité d'activités à l'étranger (principalement les opérations logistiques) et opèrent dans un nombre restreint de marchés ; (2) les start-up géographiquement concentrées, qui tendent à coordonner un grand nombre d'activités dans un nombre limité de marchés (3) les traders multinationales, qui s'internationalisent dans un degré limité mais opèrent dans un grand nombre de marchés ; et (4)

les start-ups globales, qui coordonnent une grande diversité d'activités et opèrent dans un grand nombre de marchés.

Figure 5. Les nouveaux « market makers » : typologie des INV

Coordination de la chaîne de valeur	<i>Peu d'activités coordonnées dans le monde</i>	Start-up export/import	Trader multinational
	<i>Plusieurs activités coordonnées dans le monde</i>	Start-up géographiquement concentrée	Start-up globale
		<i>Peu de pays</i>	<i>Beaucoup de pays</i>
		Nombre de pays impliqués	

Source : adapté d'Oviatt et McDougall (1994)

Les travaux d'Oviatt et McDougall (1994) sont importants en ce qu'ils permettent de comprendre pourquoi certaines entreprises sortent des schémas classiques d'expansion et s'internationalisent dès leur création. Si cette typologie fait office de référence dans la littérature, elle souffre toutefois de plusieurs limites ayant trait à l'âge, au focus géographique, à l'intentionnalité du processus (Coviello, 2015) ou encore à la non-intégration des facteurs contextuels (Bamberger, 2008), temporels, sectoriels (Hennart, 2014) et dynamiques (Reuber, Dimitratos et Kuivalainen, 2017). Reuber et al. (2017) insistent sur la nécessité d'intégrer la notion d'opportunité dans l'analyse tant l'attitude des dirigeants face aux opportunités influencera le développement international des entreprises. Comme le rappelle Coviello (2015), certaines entreprises sont nées avec la volonté de devenir globales quand d'autres le sont devenues « par accident », suite à la saisie d'opportunités se présentant à elles. Par ailleurs, la littérature relative aux INV se concentre principalement sur les entreprises dont le modèle d'affaires est favorable à une internationalisation rapide (Hennart, 2014) ainsi que sur le recours aux modes d'entrées non-capitalistiques (Baum, Schwens et Kabst, 2015), tout en faisant fi des facteurs contextuels. Il s'avère toutefois l'internationalisation rapide ne se limite pas aux seules entreprises de niche et/ou s'internationalisant par le biais de l'export. Elle est souvent contextuelle, temporelle (Reuber et al., 2017) et peut également concerner des entreprises

manufacturières dites « low tech » et/ou d'entreprises se développant par le biais de filiales à l'étranger (Hennart, 2014).

Le tableau 8 présente les principales limites identifiées dans la littérature relative aux INV pour expliquer le déploiement des stratégies tête-de-pont par les PME.

Tableau 8. Principales limites de la littérature relative aux INV en lien avec les stratégies tête-de-pont

Limites	Description en lien avec les stratégies tête-de-pont	Auteurs
Contexte	Faible prise en compte des facteurs contextuels dans l'étude des INV or l'internationalisation rapide diffère selon les pays et peut être influencée par les différences socio-culturelles, politiques, institutionnelles, linguistiques ou encore les événements marquants auxquels les entreprises face (ces événements pouvant faciliter ou, au contraire, fermer l'accès aux opportunités d'affaires à l'étranger)	Ault (2016) ; Baumberger (2008) Chidlow, Plakoyiannaki et Welch, (2014) ; Maitland et Sammartino (2015) ; Welch, Piekkari, Plakoyiannaki et Paavilainen-Mäntymäki, (2011)
	Peu de travaux portant sur la façon dont les INV, par leurs actions, influencent le contexte institutionnel local et régional au sein duquel elles opèrent or celles-ci peuvent pousser les acteurs institutionnels à modifier leurs pratiques en vue de tenir compte de ces nouveaux comportements	Alvarez, Young et Woolley (2015) ; Reuber et al. (2017)
Temporalité	Non prise en compte de la durée de vie limitée des opportunités d'affaires à l'étranger (important dans le cas des PME en raison des ressources et compétences limitées dont elles disposent et qui peuvent expliquer le déploiement de stratégies tête-de-pont)	Reinecke et Ansari (2015) ; Reuber et al. (2017)
Dynamique	Etude des INV dans une perspective statique ne permettant pas de comprendre comment les expériences accumulées influencent la perception des opportunités d'affaires, les pratiques organisationnelles ou encore les choix stratégiques opérés en matière de développement international (notamment en matière de réseau)	Kuivalainen, Saarenketo, et Puumalainen (2012) ; Reuber et al. (2017) Santangelo et Meyer (2011) ; Teece (2014)
Organisations	Focus sur des entreprises jeunes et/ou de niche dont le modèle d'affaires est propice à une internationalisation rapide – au détriment d'entreprises appartenant à des secteurs manufacturiers, low tech ou déjà expérimentés	Coviello (2015) ; Hennart (2014)
Modes d'entrée	Focus sur des modes d'entrée non-capitalistiques facilitant l'internationalisation rapide au détriment de modes d'entrée tels que les filiales à l'étranger	Baum, Schwens et Kabst (2015) ; Coviello (2015)

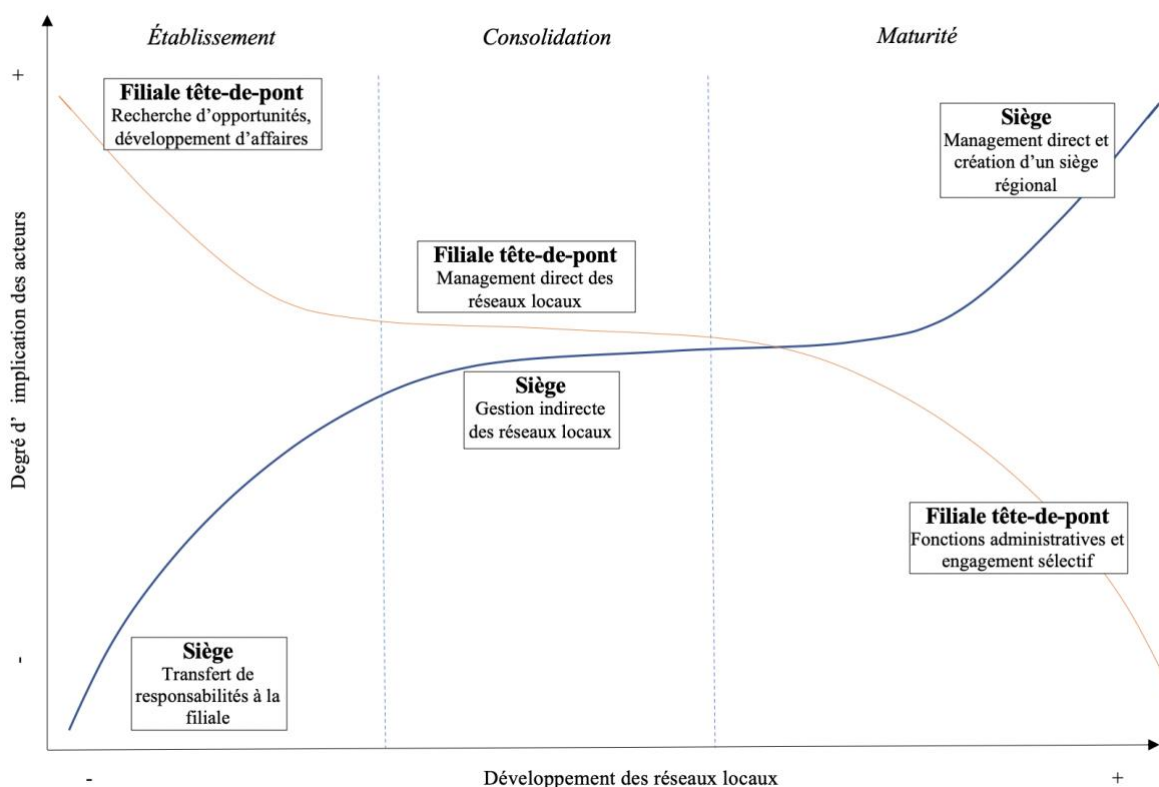
Les travaux de Pla-Barber et Camps (2012), Villar et al. (2017) et Luo et Tung (2007, 2018) apportent un éclairage intéressant pour comprendre le déploiement des stratégies tête-de-pont. S'intéressant au cas des relations hispano-latino-américaines, Pla-Barber et Camps (2012) et Villar et al. (2017) postulent que le déploiement des stratégies tête-de-pont résulte de la succession de trois étapes définies par le niveau d'engagement des acteurs et le développement des réseaux locaux : (1) l'établissement, (2) la consolidation et (3) la maturité. S'appuyant sur le cas des grands groupes espagnols investissant en Amérique Latine, les auteurs mettent en avant la nature dynamique des relations siège-filiales, notamment en ce qui concerne les rôles et les attributions de chacun.

Lors de la phase d'établissement, la filiale se substitue au siège pour développer les affaires localement : elle a un rôle entrepreneurial, à savoir rechercher et générer de nouvelles opportunités permettant au siège d'intégrer les spécificités régionales dans sa stratégie.

La phase de consolidation se caractérise par la montée en puissance de la filiale locale, résultant de l'expérience accumulée localement. Elle joue alors le rôle de coordinateur des opérations, avec pour principal objectif de créer des synergies, gérer les ressources et transmettre les processus provenant du siège aux entités locales (Kostova et Zaheer, 1999 ; Villar et al., 2017). La filiale gagne également en influence au niveau du siège puisqu'elle devient centre de référence pour les opérations régionales (Birkinshaw, Bouquet et Both, 2007), permettant au siège de consolider son stock de connaissances et d'accroître sa visibilité localement. L'entrée phase de consolidation requiert d'importants efforts de formalisation et de développement de mécanismes d'intégration des filiales permettant de gagner en efficience.

La maturité constitue la dernière des trois phases identifiées par Villar et al. (2017). Une fois la filiale solidement établie dans les réseaux locaux, la filiale voit son rôle évoluer passant du statut de tête-de-pont à celui de coordinateur administratif, voire de siège régional si d'autres filiales locales ont été créées. Selon Villar et al. (2017), les connaissances accumulées par le siège lui permettent de reprendre une place centrale dans le développement de la stratégie et le choix des activités dans lesquelles la filiale régionale doit s'impliquer – donc de limiter son pouvoir et son autonomie. Cette phase se traduit par un fort contrôle du siège sur les opérations de la filiale se matérialisant par un fort ethnocentrisme. Les connaissances ne sont plus transmises de la filiale vers le siège mais du siège vers la filiale. Les trois étapes précédemment décrites sont schématisées dans la figure 6.

Figure 6. Distribution des fonctions et des rôles selon les étapes de déploiement des stratégies tête-de-pont



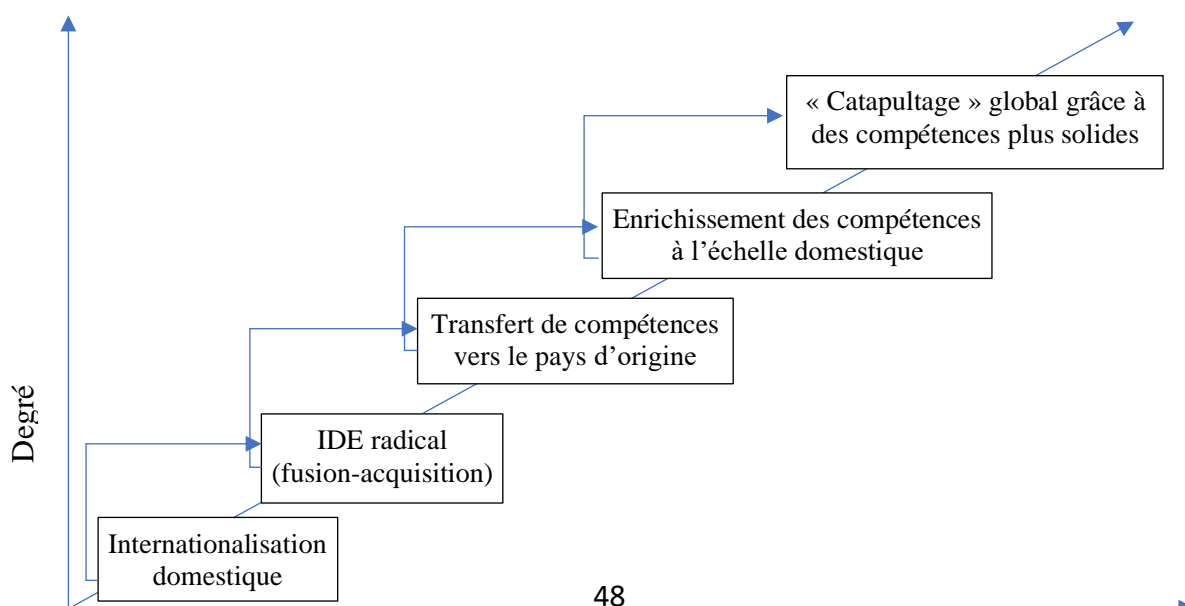
Source : adapté de Villar et al. (2017)

S'ils offrent un éclairage intéressant pour comprendre l'évolution du rôle et des fonctions du siège et des filiales tête-de-pont ainsi que la nature temporaire de ce type de stratégie, les travaux de Pla-Barber et Camps (2012) et de Villar et al. (2017) se concentrent sur le cas de grands groupes, questionnant par là-même la validité de ces résultats pour les PME. Outre la dimension organisationnelle, ils ne permettent pas de comprendre comment s'effectuent les premières démarches de déploiement de ce type de stratégie, c'est-à-dire les étapes précédant la création de la filiale tête-de-pont. Enfin, les auteurs se sont intéressés aux cas d'entreprises issues d'économies matures souhaitant pénétrer des marchés émergents caractérisés par une grande flexibilité institutionnelle. Là encore, la question du déploiement de ce type de stratégie à destination des économies matures reste à explorer. Les travaux de Luo et Tung (2018) viennent partiellement combler ce dernier vide.



Dans la présentation de l'approche Springboard, Luo et Tung (2007, 2018) développent le concept de « spirale ascendante » (*upward spiral*) pour comprendre le processus d'expansion des firmes multinationales émergentes. Selon eux, l'approche springboard renferme une série de cinq étapes s'enchainant de façon graduelle – chacune étant nécessaire en vue de concurrencer les acteurs internationaux. Les auteurs indiquent ainsi que la mise en place d'un processus « springboard » requiert, en premier lieu, la constitution d'un socle de techniques et compétences de bases développé grâce à l'internationalisation depuis le marché domestique (exportation, etc.). Une fois ces techniques acquises et diffusées au sein de l'organisation, les entreprises peuvent s'engager massivement à l'international. Elles investissent massivement à l'étranger – optant souvent pour des modes d'entrée agressifs tels que les fusions-acquisitions – en vue d'acquérir les technologies, les marques ou encore les talents les plus stratégiques (étape 2). Une fois établies sur le marché cible, elles transfèrent les ressources et connaissances clés dans le marché d'origine et/ou l'intègrent dans leurs opérations en vue d'améliorer leurs process/produits/services et gagner en compétitivité sur les marchés domestiques comme étrangers (étape 3). Les firmes consolident leurs bases domestiques par l'exploitation des nouvelles compétences et technologies acquises. Elles développent de nouveaux produits/services, les testent et les améliorent sur le marché domestique afin d'accroître leur compétitivité globale (étape 4). Elles ré-exportent alors les produits ainsi améliorés dans l'ensemble des marchés cibles via le marché domestique et les différentes filiales (étape 5), bénéficiant d'économies d'échelle liées à la production de masse et à l'optimisation des investissements technologiques opérés. Les auteurs mettent en avant le rôle clé de l'amalgamation, de l'ambidextrie et de l'adaptabilité dans la réussite du processus.

Figure 7. Le modèle de spirale ascendante des stratégies springboard

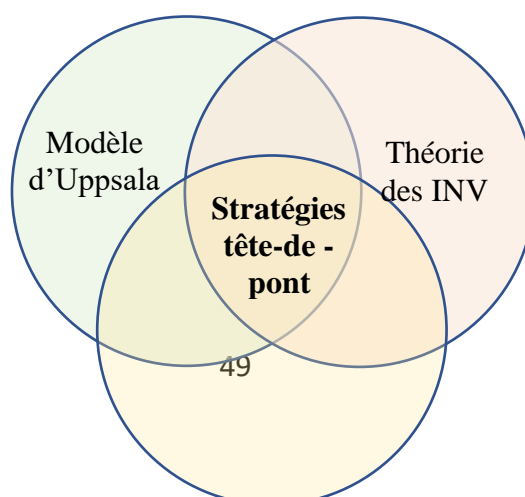


## Temps

Source : Adapté de Luo et Tung (2018)

Sur le plan théorique, les stratégies tête-de-pont constituent une approche hybride du développement international des entreprises empruntant tant au Modèle d'Uppsala que des INV ou encore de l'approche springboard. Elles s'approchent du modèle d'Uppsala par l'importance accordée à la distance psychique et à l'apprentissage expérientiel sur les choix opérés en matière de développement international, mais s'en distinguent par la non-intégration de la notion de marché tiers. Elles s'approchent de la théorie des INV par l'importance accordée à la maximisation des profits et au développement rapide à l'international mais s'en distinguent, là encore, par leur contextualité et leur nature dynamique, par les modes d'entrée sélectionnés et les critères de choix des localisations ainsi que par le type d'organisations concernées – qui ne sont pas nécessairement des entreprises jeunes ou appartenant à des secteurs de niche. Enfin, elles s'approchent du concept de springboard par la nature discontinue et diversifiée du processus d'expansion ainsi que par l'importance accordée à la compétitivité internationale et à l'accès aux actifs stratégiques. Elles s'en distinguent toutefois par leur but final et leur opérationnalisation. En effet, les stratégies tête-de-pont n'ont pas pour seule vocation le rapatriement et l'intégration du savoir-faire acquis à l'étranger dans le pays d'origine en vue d'accélérer le développement technologique de l'entreprise mais plutôt de tester la réceptivité d'un marché, de réduire les coûts liés à l'expansion internationale ou de limiter les effets négatifs de la distance sur les organisations. La compétitivité n'est pas uniquement liée à la production de masse dans le pays d'origine (les marchés cibles étant desservis par les filiales) mais plutôt par la localisation au sein de zones de libre-échanges permettant la réduction des coûts de transport et de douanes. Ainsi, les stratégies tête-de-pont sont à la croisée du modèle d'Uppsala, de la théorie des INV et de l'approche springboard. Leur singularité appelle ainsi à une lecture spécifique et approfondie du déploiement des stratégies tête-de-pont par les PME.

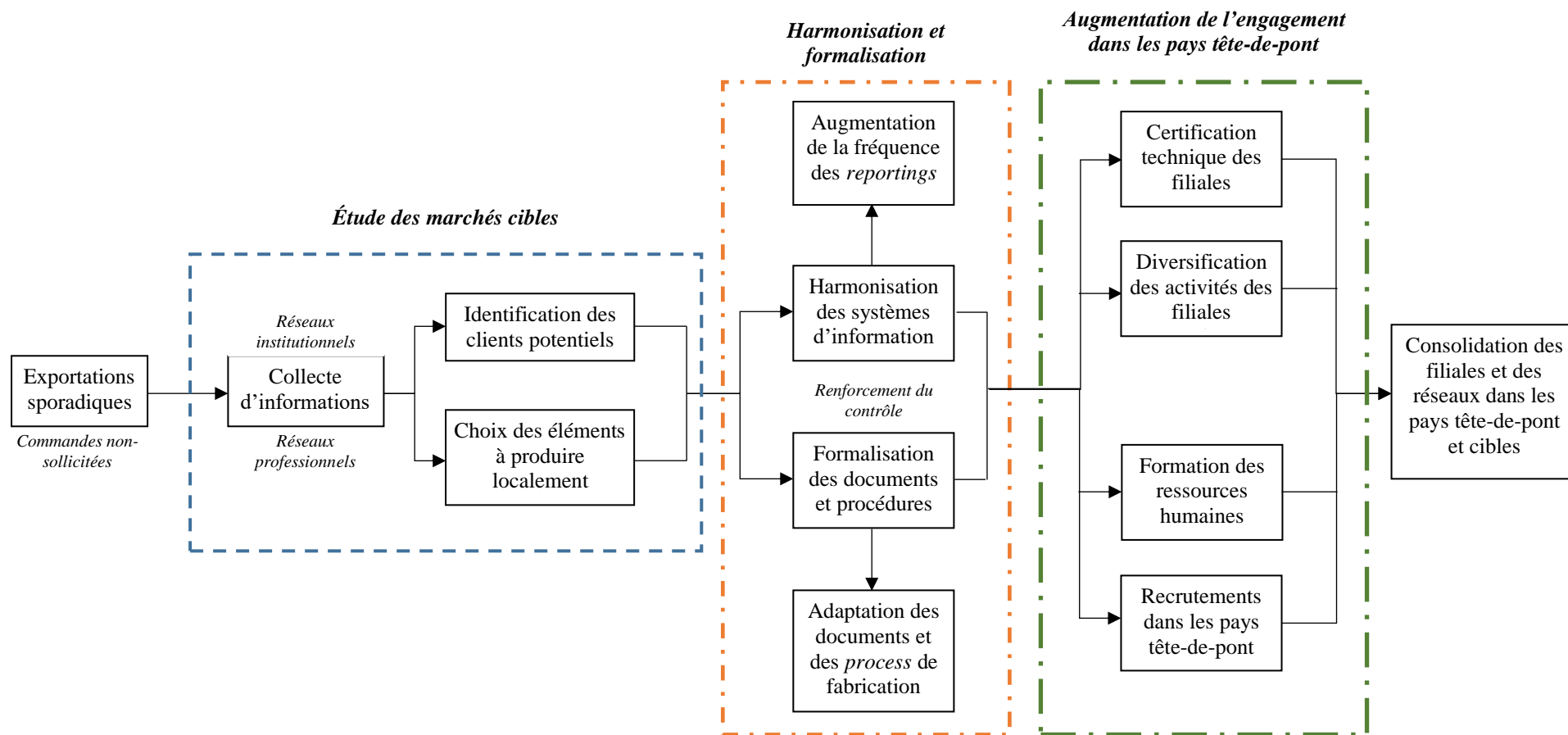
Figure 8. Hybridité des stratégies tête-de-pont



### 2.1.2 Apports des travaux relatifs aux stratégies tête-de-pont

Ma recherche améliore la compréhension de ces phénomènes de plusieurs manières. Elle met tout d'abord en lumière le caractère processuel et séquentiel du déploiement des stratégies tête-de-pont, celui-ci résultant d'une démarche entrepreneuriale motivée à la fois par l'accès aux marchés tiers et l'insertion dans de nouveaux réseaux (Villar et al., 2017). Les notions d'opportunité, de réseaux et d'expérience constituent la clé de voûte du processus de déploiement des stratégies tête-de-pont. J'ai ainsi pu identifier quatre grandes étapes de déploiement – contribuant ainsi à enrichir les travaux de Villar et al. (2017) et Luo et Tung (2007, 2018) quant à la nature des étapes menant à la création de la filiale tête-de-pont et à la réexportation vers les marchés cibles. L'amorce du processus est fortement influencée par l'identification et la saisie d'opportunités (Reuber et al., 2017). L'enchaînement de ces étapes est, pour sa part, conditionné par l'accès aux ressources ainsi que par les notions d'apprentissage expérientiel et de distance (Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2013, 2017, 2020) : (1) la réalisation d'exportations sporadiques, (2) l'étude des marchés cibles, (3) l'harmonisation des systèmes d'information et la formalisation des documents et des procédures et, enfin, (4) le renforcement de l'engagement et la consolidation des réseaux dans les pays tête-de-pont. Précisons que ces étapes ne s'enchaînent pas nécessairement de façon linéaire mais que des mouvements récurifs sont possibles au gré des connaissances expérientielles accumulées et des conditions de marché. La figure 9 schématise les principales étapes observées.

Figure 9. Principales étapes de mise en œuvre des stratégies tête-de-pont par les PME

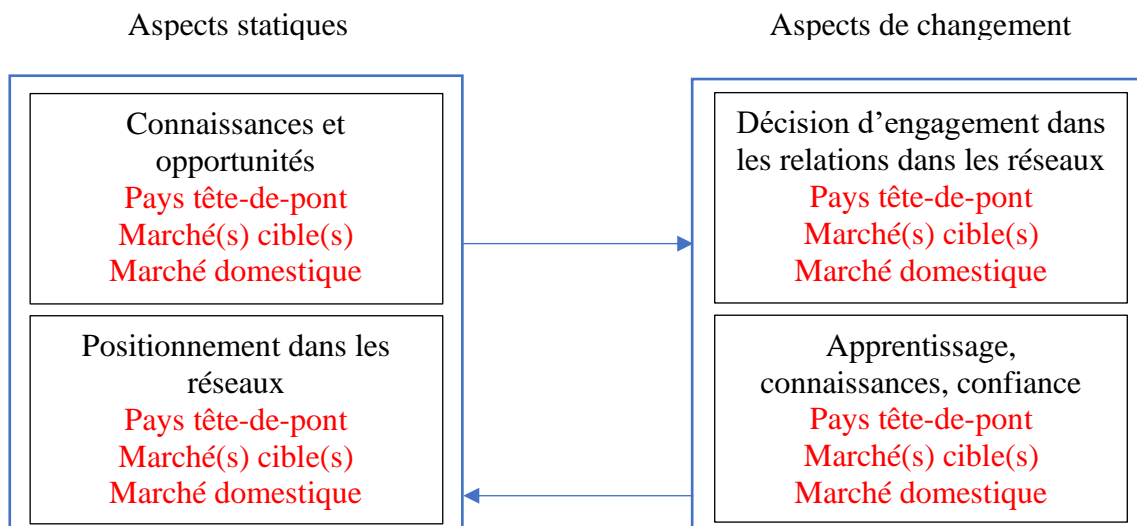


L'initiation des stratégies tête-de-pont constitue une réponse formulée par les PME suite à l'émergence de stimuli - internes ou externes - envoyant un signal positif quant à l'existence d'opportunités sous-exploitées dans les zones voisines. La sensibilité et l'orientation internationale des managers (Schwens et al., 2018) conditionnent, dès lors, la réussite de l'amorce du processus. Les entreprises procèdent à un diagnostic de l'environnement local afin d'identifier les clients actuels et potentiels ainsi que les acteurs et les réseaux d'influence dans les pays cibles (étape 1). Elles s'appuient pour cela sur leurs réseaux professionnels mais aussi et surtout sur les acteurs institutionnels du pays d'origine. En effet, ces derniers acteurs jouent un rôle clé dans le choix de la localisation dans la mesure où ce choix s'est trouvé influencé par la présence physique des organismes d'accompagnement. Ces éléments approfondissent notre compréhension des choix de localisation effectués par les PME et enrichissent la littérature en la matière en mettant en avant l'influence de la présence d'acteurs institutionnels du pays d'origine sur les choix stratégiques opérés par les PME. La présence de ces acteurs s'avère rassurante pour les PME – notamment pour les moins expérimentées – pour trois raisons, à savoir (1) la connaissance préalable des mécanismes de fonctionnement de ces acteurs et l'assurance d'accéder à des informations de qualité égale à celles accessibles sur le marché d'origine, (2) la possibilité d'accéder à de grandes entreprises françaises pouvant accroître le réseau professionnel de l'entreprise et générer un volume d'affaire important dans d'autres pays et, enfin, (3) le manque de fiabilité et/ou de qualité perçue des acteurs institutionnels locaux. Ces éléments mettent en avant l'importance des réseaux, tant professionnels (Johanson et Vahlne, 2009) qu'institutionnels (Catanzaro et al., 2015) dans l'amorce du déploiement des stratégies tête-de-pont

Ce premier diagnostic externe est suivi par un audit interne ayant pour objectif de répertorier les ressources et compétences immédiatement actionnables et celles manquantes. Les PME font alors appel à des ressources extérieures sur des bases contractuelles (recrutements, accompagnement institutionnel, etc.) ou collaboratives (réseaux, partenariats avec des entreprises complémentaires, etc.) afin de pallier les manques identifiés. Elles engagent, notamment, différentes démarches pour s'insérer dans les réseaux d'affaires locaux et y consolider leur position. Elles s'appuient, pour cela, sur les relations préalablement développées par l'organisation et/ou ses collaborateurs au sein des réseaux français et étrangers. Les actions engagées favorisent, premièrement, l'accumulation de connaissances spécifiques relatives aux marchés tête-de-pont et cibles par le biais des mécanismes d'apprentissage expérientiel. Elles leur permettent, ensuite, de contourner les barrières à l'entrée sur les marchés cibles et de

développer des flux d'affaires réguliers entre les pays tête-de-pont et cibles. Notons que la consolidation des réseaux permet également aux PME d'accéder à de nouvelles opportunités d'affaires dans le pays d'origine comme dans d'autres pays tiers grâce aux réseaux intra- et inter-organisationnels développés. Ces résultats confirment l'importance des réseaux professionnels sur la trajectoire d'internationalisation des PME. Ils enrichissent ainsi la littérature relative au modèle d'Uppsala dans la mesure où ils confirment l'influence des réseaux professionnels et de l'apprentissage organisationnel sur la trajectoire d'internationalisation via les stratégies tête-de-pont. Ceci constitue à la fois une contribution théorique et empirique dans la mesure ces résultats viennent enrichir le modèle d'Uppsala mais aussi apportent de nouvelles connaissances aux managers quant aux externalités potentielles des stratégies tête-de-pont. Analysé sous le prisme de l'internationalisation des PME, le modèle d'Uppsala revisité peut ainsi être appréhendé de la façon suivante :

Figure 10. Contributions du modèle d'Uppsala aux stratégies tête-de-pont

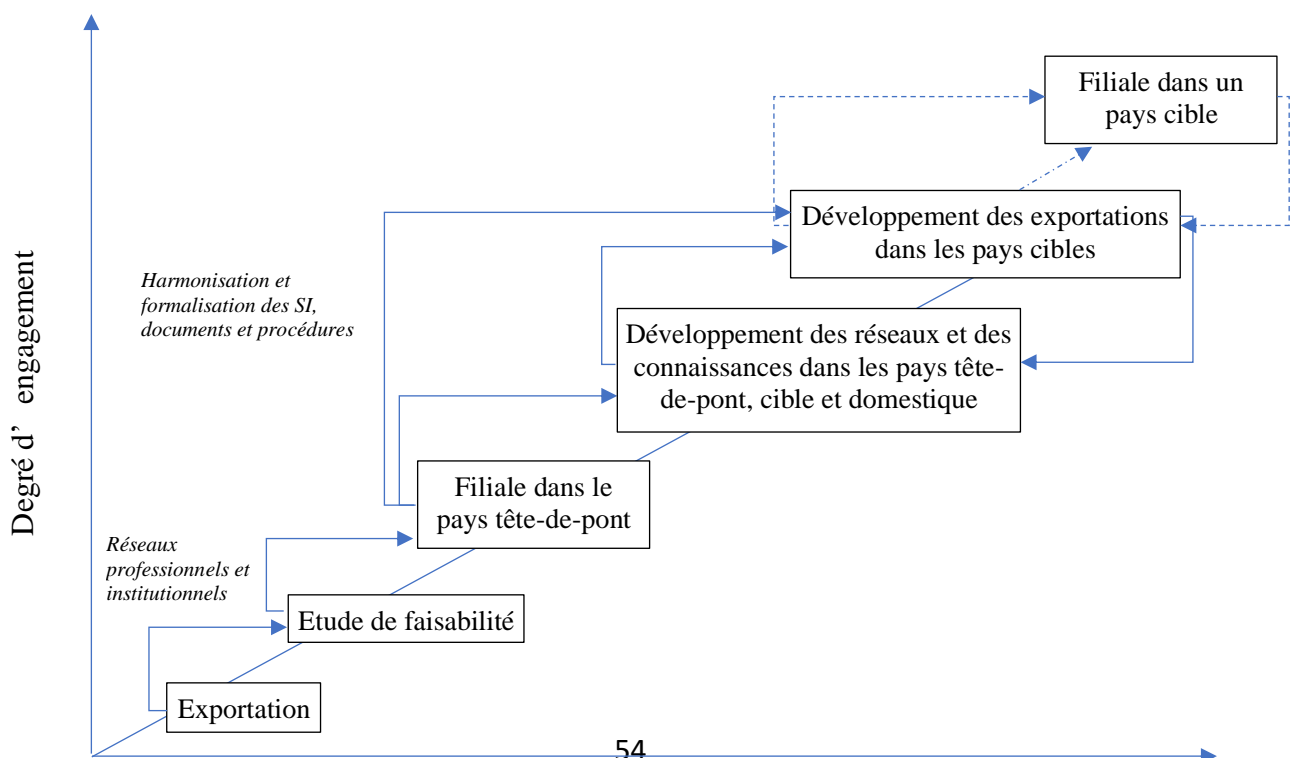


L'harmonisation des systèmes d'informations et la formalisation des procédures constituent la troisième étape clé de succès (Dutot, Bergeron et Raymond, 2014) dans la mesure où elles facilitent les échanges intra-organisationnels et favorisent l'accès à des informations spécifiques et actualisées – source d'avantage concurrentiel - quant à l'identité et aux besoins des clients. Cette troisième étape a pour effet de fluidifier les échanges intra-organisationnels tout en renforçant, par la même occasion, le contrôle du siège sur les filiales. Mes travaux ont, en effet, mis en avant le besoin accru de contrôle des dirigeants en raison de l'éloignement géographique des filiales, d'une part, et de la complexification des opérations causée par les

stratégies tête-de-pont, d'autre part. Ils viennent enrichir les travaux de Villar et al. (2017) en ce qu'ils montrent que le besoin de contrôle n'a, dans le cas des PME, pas uniquement vocation à limiter l'autonomie de la filiale mais aussi à gérer la complexité (au niveau du siège comme de la filiale) générée par la mise en œuvre de ce type d'approche.

Une fois déployées, les stratégies tête-de-pont permettent aux PME de tisser un maillage global venant renforcer les liens avec les clients internationaux ainsi qu'accroître la visibilité, la flexibilité et la réactivité des entreprises à l'échelle globale. Les filiales tête-de-pont permettent, en effet, aux PME de diminuer leur exposition aux risques dans la mesure où elles peuvent s'appuyer sur une plus grande diversité de marchés et de centres de profits. Les stratégies tête-de-pont apportent une réponse aux questions soulevées par Kuivalainen et al. (2012) et Reuber et al. (2017) quant aux mécanismes et stratégies permettant aux entreprises à internationalisation rapide de gérer les phases de déséquilibres engendrées par le développement de leurs activités à l'étranger. Contrairement à Villar et al. (2017), mes résultats montrent que le gain d'expérience ne se traduit pas par la perte d'autonomie des filiales et/ou le cantonnement de leurs activités aux tâches administratives mais plutôt vers une forme accrue de collaboration intra-organisationnelle permettant d'asseoir la légitimité de l'entreprise à l'échelle régionale. Mes travaux viennent également enrichir les débats relatifs à l'approche springboard et les contributions de Villar et al. (2017) en proposant une extension et un approfondissement du concept de spirale ascendante de Luo et Tung (2018).

Figure 11. Contributions de l'approche springboard aux stratégies tête-de-pont



## Temps

A l'instar de Luo et Tung (2018), l'amorce du processus s'effectue bien depuis le marché domestique via l'exportation. Les connaissances expérientielles accumulées et les opportunités émanant des réseaux poussent les entreprises à conduire une étude visant à tester la faisabilité et la viabilité de l'approche tête-de-pont. A l'issue de cette étude, les PME investissent à l'étranger pour créer une filiale tête-de-pont en recourant soit aux acquisitions d'entreprises existantes, soit par la création de filiales ex-nihilo. Une fois établie dans le pays tête-de-pont, les entreprises s'engagent massivement dans le développement des réseaux locaux afin de positionner et légitimer l'organisation localement. Elles engagent également d'important efforts afin de capter et intégrer de nouvelles connaissances leur permettant d'approfondir leur compréhension des spécificités locales, d'adapter leur offre mais aussi de renouveler le stock de connaissances organisationnelles. Les entreprises amorcent alors les premières exportations depuis les pays tête-de-pont vers les marchés cibles, ces expériences participant là-encore à enrichir le stock de connaissances expérientielles de l'organisation. Si le volume d'exportations augmente de façon durable, alors l'entreprise procédera à la création d'une nouvelle filiale dans le marché cible pour appuyer le développement local et transformera la filiale tête-de-pont en siège régional.

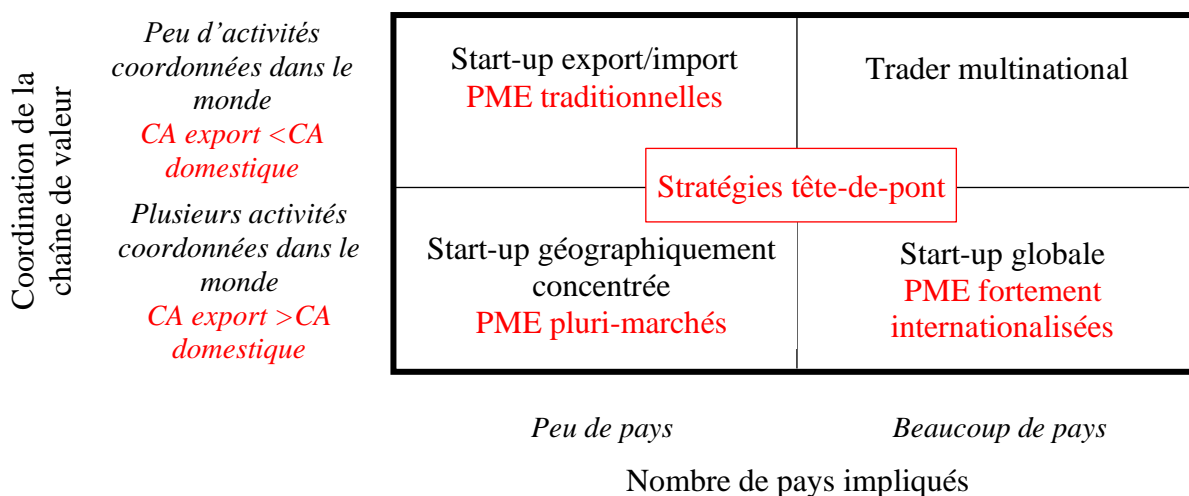
L'étude de cas multiple met en avant l'impact des stratégies tête-de-pont sur le volume d'activité général – tant au niveau des filiales que du siège – en raison, notamment, des relations préalablement nouées avec des clients internationaux soucieux de l'optimisation et de la qualité de leur approvisionnement à l'échelle globale. Elle met également en lumière l'hétérogénéité des PME quant à la couverture géographique de leurs activités. En effet, les travaux conduits m'ont permis d'identifier trois catégories de PME au regard du nombre de pays pénétrés et de l'intensité internationale de leurs activités : (1) des PME fortement internationalisées réalisant la majorité de leur chiffre d'affaires à l'étranger dans un grand nombre de pays, (2) des PME qualifiées de « pluri-marchés » réalisant la majorité de leur chiffre d'affaires à l'étranger mais dans un nombre de marchés restreint, et enfin (3) des PME dites « traditionnelles » réalisant la plupart de leur chiffre d'affaires sur le marché domestique et étant présentes dans un nombre restreint de marchés étrangers.

Ces résultats viennent enrichir la littérature relative aux INV à plusieurs égards. Premièrement, ils montrent – dans la lignée de Hennart (2014) – que l'internationalisation rapide ne concerne pas uniquement les entreprises jeunes et/ou recourant à des modes d'entrée non-capitalistique.



Le déploiement des stratégies tête-de-pont s'effectue principalement par le biais de modes d'entrée capitalistiques tels que des acquisitions, des co-entreprises et des créations ex-nihilo. Mes résultats montrent que les stratégies tête-de-pont peuvent, par ce biais, permettre à des PME expérimentées d'accélérer leur expansion géographique et d'adopter une démarche d'internationalisation proche de celle des INV. Elles deviennent alors des PME dites « born again global », c'est-à-dire des entreprises s'internationalisant rapidement et massivement après une longue période de stagnation sur le marché domestique ou sur un nombre limité de marchés étrangers (Belle et al., 2001, 2003). Deuxièmement, l'étude longitudinale réalisée permet d'appréhender la nature dynamique du processus, répondant par là-même à deux limites énoncées dans la littérature, à savoir (1) la nature statique des travaux existants ne permettant pas de comprendre comment les choix évoluent au gré des expériences et (2) la temporalité et la contextualité des opportunités s'offrant aux PME. Enfin, les résultats permettent de compléter la typologie d'Oviatt et McDougall (1994) en y incluant les stratégies tête-de-pont.

Figure 12. Contributions de l'approche INV aux stratégies tête-de-pont



Une synthèse des contributions théoriques, méthodologiques et managériales est présentée dans le tableau 9.

Tableau 9. Principales contributions relatives au déploiement des stratégies tête-de-pont

Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions managériales
Identification de quatre étapes de déploiement ainsi que leurs caractéristiques	Réalisation d'une étude qualitative permettant d'avoir une compréhension globale et fine du phénomène	Compréhension plus fine du déploiement des stratégies tête-de-pont en identifiant les caractéristiques propres à

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature processuelle et temporaire des stratégies tête-de-pont</li> <li>- Rôle clé du contrôle, des réseaux et des connaissances expérientielles</li> </ul> <p>Enrichissement du modèle d'Uppsala par l'intégration de la notion de marché tiers – permettant l'amorce d'un nouveau cycle d'expansion</p> <p>Enrichissement de l'approche springboard :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des modes d'entrée (capitalistiques)</li> <li>- Prolongement du concept de spirale ascendante</li> <li>- Etude du phénomène dans une quadruple perspective Nord-Nord, Nord-Sud, Sud-Nord, Sud-Sud</li> </ul> <p>Enrichissement de l'approche INV, notamment de la typologie d'Oviatt et McDougall (1994) par l'inclusion des stratégies tête-de-pont dans l'analyse de l'internationalisation rapide des PME</p>	<p>Conduite d'une étude de cas multiple de type longitudinal auprès de cinq PME manufacturières rhônalpines sélectionnées en fonction de leur degré d'engagement dans la stratégie tête-de-pont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les étapes nécessaires au déploiement des stratégies tête-de-pont</li> </ul>	<p>chaque étape de déploiement des stratégies tête-de-pont</p> <p>Mise en avant du rôle des acteurs institutionnels (présence française à l'étranger) et des réseaux professionnels dans les choix de localisation</p> <p>L'apprentissage organisationnel, les systèmes d'informations et la capacité des PME à identifier/protéger les actifs stratégiques constituent des facteurs clé de succès de l'amorce et de la conduite du processus</p> <p>Impact des spécificités des PME sur la trajectoire d'internationalisation via les stratégies tête-de-pont</p>
---	--	--

## 2.2. Les difficultés au déploiement des stratégies tête-de-pont

Le déploiement des stratégies tête-de-pont demeure un processus long et complexe pouvant exposer les PME à différentes sources de difficultés évoluant au gré des expériences. Après avoir procédé à un état de l'art (2.2.1), je présenterai les contributions de mes travaux à la littérature (2.2.2).

### 2.2.1 Approche théorique des difficultés générées par les stratégies tête-de-pont

A l'instar de tout changement stratégique, le déploiement des stratégies tête-de-pont expose les PME à un ensemble de difficultés d'ordre organisationnel et environnemental.

Contrairement aux motivations ou encore au déploiement des stratégies tête-de-pont, les travaux ayant trait aux difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre s'avèrent particulièrement rare. Ceci s'explique par la jeunesse du champ ainsi que par le peu de travaux empiriques conduits en la matière.

La revue de littérature conduite dans le cadre de mes travaux sur le déploiement des stratégies tête-de-pont m'a permis d'identifier deux articles traitant des difficultés rencontrées par les entreprises en la matière, à savoir les contributions de Villar et al. (2017) et de Luo et Tung (2018).

L'identification de trois étapes nécessaires au déploiement des stratégies tête-de-pont, à savoir l'établissement, la consolidation et la maturité, a amené Villar et al. (2017) à identifier plusieurs difficultés propres à chacune des étapes. Lors de la phase d'établissement, la filiale se substitue au siège dans la région cible, grâce à sa connaissance des spécificités. Les auteurs précisent, en effet, que la phase d'établissement est caractérisée par une forte centralisation des décisions au niveau de la filiale tête-de-pont ainsi que l'envoi d'expatriés pour contrôler les activités de la filiale. Cette configuration s'avère complexe à gérer car le siège doit trouver un juste équilibre entre autonomie et contrôle. En effet, les auteurs précisent qu'en phase d'établissement, « tout excès de zèle de la maison mère peut générer des difficultés en termes d'adaptation et de légitimité locales » (Villar et al., 2017, p. 197).

L'entrée en phase de consolidation puis de maturité se traduit par une montée en puissance du siège qui, fort des connaissances acquises via sa filiale, se voit plus à même d'intégrer les spécificités locales dans sa stratégie. L'autonomie initialement conférée à la filiale pour développer les affaires localement est progressivement réduite par le siège afin de reprendre le contrôle des opérations et de gagner en légitimité sur le plan interne et externe. A ces deux stades, l'attention et le niveau d'engagement du siège dans les opérations est déterminant. En effet, le manque d'intérêt ou d'implication du siège dans les phases de consolidation et/ou de maturité peut générer d'important problèmes de coordination ainsi qu'une perte d'efficacité au niveau du siège comme de la filiale (Villar et al., 2017).

Luo et Tung (2018) complètent ces résultats en identifiant cinq catégories de difficultés post-acquisition springboard. Selon eux, le déploiement des stratégies springboard exposent les firmes émergentes à un quintuple défi, à savoir (1) le développement de relations de travail étroites avec les parties prenantes du pays hôte, (2) la réconciliation de cultures nationales et corporate divergentes, (3) la rétention des talents locaux, (4) l'organisation et la coordination d'activités complexes et dispersées à travers le monde et (5) l'intégration des opérations

domestiques et étrangères. Ces défis trouvent, tout d'abord, leur origine dans la jeunesse et la croissance rapide de ces firmes. Ils s'expliquent également par le manque d'actifs stratégiques, de ressources et de compétences - techniques comme internationales – dans le pays d'origine. Selon Luo et Tung (2007, 2018), les firmes émergentes s'engagent dans des approches springboard en vue d'acquérir les ressources stratégiques leur permettant de compenser le manque de compétences domestiques. Elles mettent alors en place des stratégies d'acquisitions relativement agressives ciblant des entreprises occidentales à forte valeur ajoutée. La communauté scientifique s'accorde à reconnaître le fort pouvoir déstabilisant des opérations de rapprochement, les fusions-acquisitions tendant à créer de profondes incertitudes aux yeux des parties prenantes (Steiler et Rüling, 2010). Outre les réticences des parties prenantes locales dues à la crainte de fuite des actifs stratégiques, ces stratégies sous-tendent que les firmes soient en mesure d'identifier puis d'intégrer les dits actifs au sein des lignes de production domestiques. Le manque de main d'œuvre qualifiée, le gap technologique et les capacités d'absorption organisationnelles limitées viennent toutefois compliquer le processus d'intégration. En effet, l'approche springboard ne pourra être bénéfique que si les firmes sont capables de tirer parti des synergies potentielles émanant de la complémentarité entre les actifs stratégiques acquis (technologie, marques, savoir-faire, base clients, etc.) et leurs capacités de production de masse à bas coûts (Luo et Tung, 2018). Cela suppose également que les entreprises soient en capacité d'identifier et de retenir les talents locaux afin de permettre la conservation et la transmission des connaissances tacites aux membres de la nouvelle entité.

Plus largement, la littérature relative aux fusions-acquisitions apporte un éclairage intéressant quant aux difficultés rencontrées par les entreprises réalisant des opérations de croissance externe internationale. Les difficultés peuvent émaner de problèmes de communication – jugée comme non fiable et vectrice d'anxiété (Colombo, Conca, Buongiorno et Gnan, 2007, Meier et Schier, 2016), l'incapacité à créer une nouvelle culture organisationnelle commune (Colombo et al., 2007), la sous-estimation ou la non-intégration des risques culturels et/ou des facteurs de blocages, le manque de clarté quant aux rôles et fonction des dirigeants et de l'encadrement dans la gestion de l'intégration ou encore une intégration mal planifiée (Meier et Schier, 2016). La dimension temporelle occupe, en effet, une place importante dans la réussite de ce type d'opération : une acquisition trop rapide ou trop lente nuirait aux chances de succès du processus (Angwin et Meadows, 2015).

Si l'ensemble de ces travaux permet d'avoir un éclairage intéressant quant aux difficultés rencontrées par les entreprises optant pour ce type de stratégies, plusieurs limites demeurent

ayant trait (1) au type d'organisation étudié, (2) le type d'opération réalisée, (3) la temporalité et (4) l'empirisme des résultats. Les résultats précédemment évoqués reposent, en effet, sur l'analyse de grands groupes disposant de ressources en quantité abondante. Ceci questionne, dès lors, la validité de ces résultats dans le cas des PME au regard des spécificités caractérisant ce type d'organisation (Hollender et al., 2017). Outre la nature organisationnelle, les travaux existants se concentrent sur les opérations de croissance externe (Luo et Tung, 2007, 2018) au détriment de toute autre alternative capitalistique. Si les acquisitions demeurent complexes à gérer, les filiales ex-nihilo, les co-entreprises, les partenariats ou encore les prises de participations sont autant d'alternatives – dotées de spécificités propres – permettant aux entreprises de s'implanter sur un marché cible. Ainsi, il semble pertinent de s'intéresser aux différents types de difficultés rencontrées par les PME selon le type de mode d'entrée sélectionné. Par ailleurs, Pla-Barber et al. (2012) et Villar et al. (2017) s'appuient sur le cas d'entreprises ayant déjà créé des filiales à l'étranger. Si leurs contributions viennent approfondir notre compréhension des mécanismes de déploiement de ces stratégies, ils ne permettent pas de comprendre comment se créent ces filiales à l'étranger et quelles sont les difficultés rencontrées à cet égard. De même, les travaux existants adoptent une perspective Nord-Sud (Javalgi et al., 2010, Pla-Barber et al., 2012 ; Villar et al., 2017) ou Sud-Nord (Luo et Tung, 2007, 2018) au détriment de tout cas combinant les deux situations, c'est-à-dire des cas Nord-Sud/Nord ou Sud-Nord/Sud. Enfin, le caractère novateur des stratégies tête-de-pont dans la littérature se caractérise par la prégnance des apports théoriques. En l'état, peu de travaux empiriques ont permis de valider les résultats théoriques avancés par Luo et Tung (2007, 2018).

### 2.2.2 Contributions des travaux relatifs aux difficultés de mise en œuvre des stratégies tête-de-pont

A l'instar de tout changement stratégique, le déploiement des stratégies tête-de-pont expose les PME à un ensemble de difficultés d'ordre organisationnel et environnemental.

#### *Les difficultés organisationnelles*

L'étude de cas longitudinale réalisée auprès de cinq PME manufacturières a mis en lumière l'existence de deux grandes sources de difficultés organisationnelles : (1) l'identification des biens à produire localement et/ou à commercialiser dans les pays cibles et (2) la gestion du manque de ressources et compétences internes nécessaires pour faire face à la complexité des stratégies tête-de-pont.

Le transfert (partiel ou total) de la production à l'étranger résulte d'un processus composé de trois phases, à savoir la désintégration, la relocalisation et la réintégration (Jensen, Larsen et Pedersen, 2013). Il implique donc qu'une réflexion soit engagée, en amont, quant à la nature des éléments à fabriquer et/ou à commercialiser localement ainsi qu'à la reconfiguration des activités au niveau du siège comme des filiales. Cela suppose, également, que les PME disposent des connaissances précises quant aux réalités locales : attentes, compétences requises pour utiliser les biens, pouvoir d'achat des clients dans les pays cibles, etc. Cette réflexion revêt un caractère stratégique dans la mesure où il s'agit ici de protéger les composants ou éléments source d'avantage concurrentiel ainsi que de contrôler la qualité de la production afin de ne pas nuire à l'image ou engendrer des surcoûts. Faut-il délocaliser la production et assembler les éléments dans le pays tête-de-pont ou, au contraire, ne confier à la filiale que les tâches d'assemblage final ? Ces difficultés s'en trouvent exacerbées par la distance géographique existante entre les pays d'origine et tête-de-pont, celle-ci venant réduire les possibilités d'interactions entre le siège et les filiales. Ceci se traduit alors par une intensification des procédures de contrôle interne imposées par le siège aux filiales : reportings plus fréquents, mise en place d'outils de gestion communs permettant un suivi en temps réel des activités des filiales, etc.

Parmi les PME observées, trois ont fait le choix de délocaliser la production des éléments à faible valeur ajoutée, lourds et/ou volumineux dans les pays tête-de-pont et de conserver la production des éléments à forte valeur ajoutée au niveau du siège. Mes résultats mettent en avant le rôle clé de la communication interne et de la gestion de la croissance rapide tant l'absence de partage de la vision stratégique par le dirigeant et l'instabilité organisationnelle inhérente à la croissance rapide sont sources de craintes et de tensions au niveau des employés. En l'absence de communication interne, les craintes et réticences individuelles génèrent de profondes asymétries d'informations venant freiner la progression des PME dans la réalisation des études nécessaires au déploiement de la stratégie tête-de-pont. Dès lors, la définition du degré de spécificité des actifs s'avère longue, délicate et ne se fait que sous la contrainte. Inversement, les PME ayant engagé s'important efforts de communication avant et pendant la mise en œuvre de la stratégie tête-de-pont permettent de prévenir ou, le cas échéant, d'apaiser les craintes des employés et les convaincre de l'intérêt de recourir à une telle approche. Ainsi, les efforts de transparence et de partage de la vision stratégique engagés – en amont - par les dirigeants leur permettent de prévenir les tensions internes et de s'assurer le soutien de leurs équipes, donc de consolider leur réseau intra- organisationnel. Ces démarches ont donc, comme

l'évoque Coviello (2006) dans le cadre des réseaux, un impact tant sur la trajectoire que sur la réussite du processus d'internationalisation des PME. Dans la lignée de Colombo et al. (2007) et de Meier et Schier (2016), mes résultats soulignent l'importance de la communication interne avant mais aussi pendant le déploiement des stratégies tête-de-pont afin de limiter les sources d'anxiété émergeant au niveau du siège.

Outre l'identification et la protection des actifs stratégiques, le manque de ressources et compétences interne constitue la deuxième source de difficultés organisationnelle identifiée dans le cadre de mes travaux. Mon étude de cas met en avant le fait que le recours aux stratégies tête-de-pont vient complexifier les opérations internationales dans la mesure où il contraint les PME à opérer simultanément dans des cadres sociaux et institutionnels différents. L'appréhension et la gestion des différences administratives, culturelles, fiscales, ou encore légales s'avère, en effet, capitale mais complexe, longue et coûteuse. Elle implique, tout d'abord, que les PME disposent de ressources humaines compétentes sur les plan technique et légal ainsi que des moyens nécessaires pour assurer un suivi régulier des changements de législations dans les pays tête-de-pont et cibles. Elle sous-tend par ailleurs qu'elles disposent de connexion au sein de réseaux étrangers ainsi qu'avec des acteurs locaux afin collecter et/ou vérifier les informations requises et de se positionner au sein de réseaux identifiés comme pertinents dans les pays tête-de-pont et cibles. La vérification puis la transformation des données ainsi collectées en connaissances utiles à l'entreprise est, dans le contexte des stratégies tête-de-pont, particulièrement lourde au regard de la masse d'informations accumulée et de la pluralité d'acteurs impliqués. Dans l'éventualité où elles manqueraient de ressources et compétences au niveau du siège, les PME se voient contraintes d'externaliser les fonctions support (recrutement, paie, etc.) à des prestataires locaux afin de se prémunir contre les risques liés à la gestion des différences institutionnelles et, ainsi, se concentrer sur leurs cœurs de métier.

Outre la complexité réglementaire, le manque de ressources et compétences se matérialise également par les difficultés rencontrées par les PME à évaluer et gérer au mieux les surcoûts liés aux stratégies tête-de-pont – notamment lors des premières phases de mise en œuvre. Le recours aux stratégies tête-de-pont sous-tend, dans un premier temps, que la filiale soit solidement ancrée dans le pays tête-de-pont afin de faciliter l'insertion au sein des réseaux locaux et l'accès à de nouvelles opportunités d'affaires dans les pays d'origine, tête-de-pont et cibles. De grandes quantités de ressources doivent être engagées par le siège afin de consolider la filiale et de doter l'entreprise (siège et filiales) des moyens nécessaires pour faire face à

l'augmentation du volume d'activités. Le déploiement des stratégies tête-de-pont s'accompagne, par ailleurs d'un regain de contrôle interne. D'importants efforts doivent, là encore, être consentis par le siège en vue d'harmoniser les systèmes d'information, d'obtenir les certifications nécessaires à la mise sur le marché dans les pays cibles, de former les employés locaux ou encore de renforcer les capacités des filiales. Tous ces éléments contraignent le siège à procéder à une réallocation des ressources afin de soutenir les filiales dans les premières phases de développement.

### *Difficultés environnementales*

Mes travaux ont mis en lumière l'existence de deux types de difficultés externes, à savoir (1) la gestion des relations avec les clients internationaux et (2) l'évolution des caractéristiques des marchés cibles.

La gestion des relations tissées avec les clients internationaux constitue une première source de difficultés externes rencontrées par les PME observées. Par la spécificité de leurs produits et l'étroitesse de leurs marchés, les PME font face à un nombre restreint de clients d'envergure internationale face auxquels elles peinent à choisir l'attitude à adopter : comment maintenir une image et un positionnement cohérents à leur égard tout en s'adaptant, dans le même temps, aux spécificités des marchés cibles ? Les PME peinent à évaluer leurs parts de marché potentielles dans les pays cibles dans la mesure où plusieurs clients internationaux sont implantés dans la zone et ont donc indirectement accès aux produits des PME par le biais des échanges intra-organisationnels. L'évaluation du degré de pénétration actuel du marché est alors particulièrement difficile à appréhender pour les PME.

Par l'étendue de leurs activités, les grands groupes tendent à internationaliser leurs opérations d'approvisionnement en vue de réaliser des gains d'efficacité. Ces pratiques impactent les PME recourant aux stratégies tête-de-pont de deux façons. Constatant, d'une part, des différences de prix conséquentes entre les pays d'origine ou tête-de-pont et les pays cibles, les grands groupes sont incités à s'approvisionner dans les pays dans lesquels le produit est le moins coûteux. On assiste alors à un transfert (partiel ou total) des commandes du pays d'origine ou tête-de-pont vers le pays cible (ou vice versa), au risque de mettre en péril la pérennité de la première structure. D'autre part, un positionnement prix différent concourt potentiellement à augmenter la vulnérabilité des PME envers les multinationales clientes dans le sens où il les expose au risque de devoir renégocier leurs tarifs – donc leurs marges – à la baisse en vue de conserver les contrats existants. Les PME doivent alors justifier les différences de prix constatées sur les



différents marchés tout en faisant reconnaître et accepter la valeur ajoutée de leur offre. Mes travaux montrent que dans ce dernier cas de figure, une modification du produit constitue une réponse possible au problème susmentionné si et seulement si cette opération n'impacte pas l'image et la culture de l'organisation.

Ces éléments soulèvent la question de l'impact du positionnement et des rapports de forces en vigueur au sein des réseaux sur la trajectoire d'internationalisation des PME. Si mes travaux valident le rôle moteur des réseaux dans l'accès à de nouvelles opportunités d'affaires (Johanson et Valhne, 2009), ils mettent aussi en avant les contraintes s'imposant aux membres ne jouissant pas d'une position centrale. Ils montrent que les PME ne disposant pas d'une position centrale au sein de ces réseaux paraissent vulnérables envers les grands groupes. Leurs stratégies d'internationalisation s'en trouvent alors conditionnées par le besoin de conserver les relations préalablement tissées avec les clients internationaux, de s'adapter aux réalités locales ainsi que par la nécessité de préserver l'image et l'identité de l'entreprise. En ce sens, mes travaux précisent les résultats de Johanson et Vahlne (2009) ainsi que de Coviello (2006) et Lei et Chen (2011) dans la mesure où ils démontrent qu'outre la non-appartenance au réseau, le positionnement périphérique (non-central) au sein de celui-ci constitue lui aussi un réel handicap pour les PME qui s'internationalisent. Ceci est d'autant plus vrai sur les marchés de niche, les PME voyant leur vulnérabilité exacerbée par l'étroitesse du marché et le nombre restreint d'interlocuteurs.

Les caractéristiques et l'évolution des marchés cibles constituent une seconde difficulté externe observée au cours de l'étude de cas longitudinale. L'accessibilité, le coût et la qualité des facteurs de production constituent une source d'inquiétudes pour les PME dans la mesure où la production dans un pays tête-de-pont sera viable à condition qu'elle permette de réduire significativement les coûts de production et/ou de transport, d'accéder à de nouveaux actifs stratégiques ou encore à des ressources et compétences nouvelles à coût plus faible que dans les pays d'origine ou cibles (Ekholm et al., 2007 ; Nguyen, 2011).

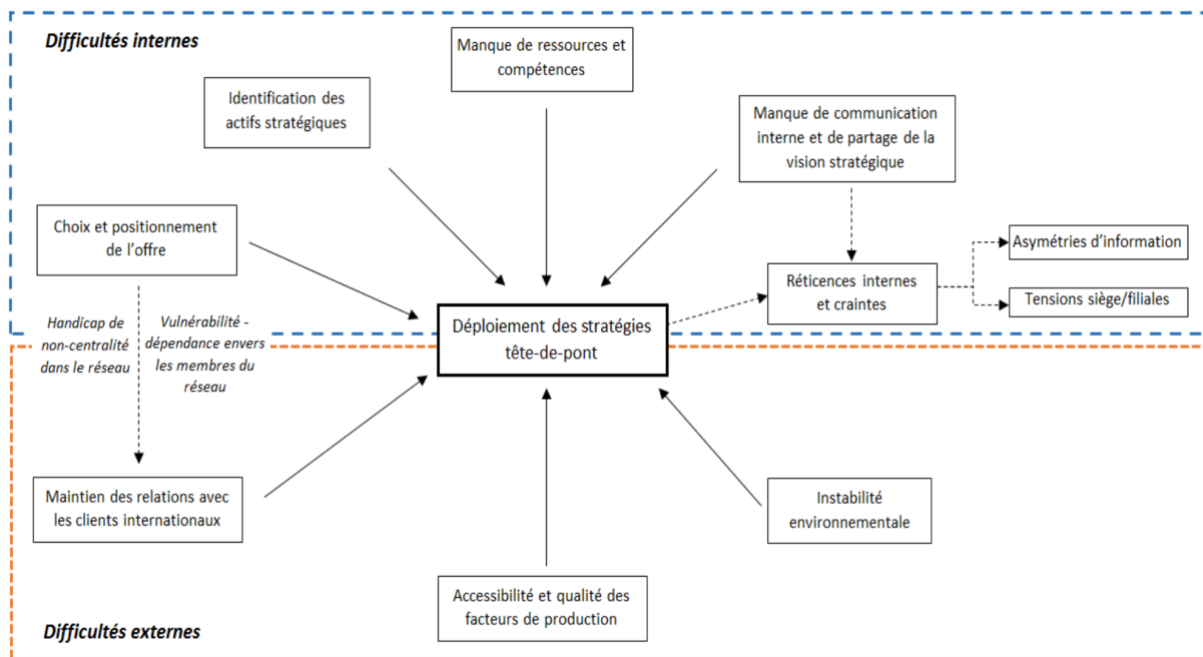
Au regard de la spécificité des activités des PME observées, la qualité des actifs dans le pays tête-de-pont – comparativement aux pays cibles – s'avère plus importante que leur coût. Ceci abonde dans le sens de Huett et al. (2014) selon lesquels les PME opérant dans des secteurs hautement spécifiques tendent à privilégier la qualité des actifs à leurs coûts. Les PME sont ainsi à la recherche de ressources humaines locales expérimentées, disposant de solides compétences (commerciales, linguistiques et techniques) ainsi que d'un réseau personnel établi afin de s'insérer plus facilement dans les réseaux locaux et pénétrer rapidement les marchés

cibles. L'accès à ces ressources, dont la disponibilité reste encore limitée et le coût élevé dans les pays émergents, s'en trouve toutefois complexifié par le manque de notoriété des PME à l'étranger comparativement aux grands groupes. Ceci participe alors à l'augmentation des coûts ainsi qu'au ralentissement de la mise en œuvre des stratégies tête-de-pont.

Outre les facteurs de production, l'appréciation et la gestion des risques locaux constituent une seconde source de difficultés pour les PME, notamment pour celles investissant dans des pays émergents. Le poids des réseaux informels au sein de ces économies tend à réduire la lisibilité de l'environnement pour les PME (Puffer et al., 2009 ; Vial et Prévot, 2013). Les informations sont difficilement accessibles et vérifiables par les entreprises extérieures aux réseaux, réduisant ainsi les opportunités d'apprentissage (Johanson et Vahlne, 2009 ; Meyer et al., 2009). L'interventionnisme étatique, l'opportunisme des agents, le manque de transparence, la corruption, les restrictions appliquées aux entreprises étrangères en matière d'accès aux financements ou encore l'instabilité locale tendent à réduire la confiance des PME dans la qualité et la fiabilité de l'environnement (Quazi, 2008), ainsi, augmenter les risques perçus. Il en va de même pour la gestion des affinités et des inimitiés culturello-politiques entre les pays tête-de-pont et cible.

Il est intéressant de préciser que ces éléments doivent être appréciés de manière dynamique et relative – notamment dans le cas des pays émergents. En effet, les pays tête-de-pont sont souvent sélectionnés en raison de leur plus grande stabilité et transparence perçue que les pays émergents cibles. Ceci confirme les travaux de Meyer (2001), Quazi (2008) et Meyer et al. (2009) selon lesquels la solidité des institutions locales est déterminante dans le choix de la localisation des IDE. Mes résultats attestent ainsi du rôle clé de la qualité et stabilité institutionnelle tant dans le choix de la stratégie d'internationalisation que dans celui du pays tête-de-pont. Ils démontrent que les réseaux informels et les vides institutionnels existants dans les pays émergents sont sources d'incertitude pour les PME dans la mesure où ils rendent toute tentative de lecture et d'anticipation des changements environnementaux complexe et engendrent donc des coûts de contrôle et de transaction supplémentaires. La figure 13 résume les principales difficultés rencontrées par les PME lors du déploiement des stratégies tête-de-pont.

Figure 13. Synthèse des difficultés rencontrées par les PME



Il est intéressant de préciser que la nature des difficultés rencontrée évolue au gré des expériences. Les PME font essentiellement face à des difficultés d'ordre interne dans les premières phases de mise en œuvre, la stratégie tête-de-pont étant perçue comme venant complexifier les opérations de développement international. Ces difficultés sont essentiellement inhérentes au choix des produits, à la méconnaissance des marchés et au manque de ressources. Le surplus d'activité généré par la mise en place des stratégies tête-de-pont pousse les dirigeants à procéder à une réallocation des ressources et à modifier la structure organisationnelle afin de faire face au besoin de soutien des filiales et de gérer la croissance globale des PME. L'accumulation d'expérience et l'insertion au sein des réseaux locaux constituent alors des sources de connaissances pertinentes permettant aux PME de pallier ces premières difficultés (Meier et Meschi, 2010) et, ainsi, d'engager davantage de ressources dans le déploiement des stratégies tête-de-pont. Notons ici que les difficultés internes évoluent au fil

du temps, l'expérience accumulée permettant de solutionner les problèmes préalablement rencontrés. L'augmentation du niveau d'engagement local expose alors les PME à de nouvelles difficultés internes, mais aussi à des difficultés environnementales liées notamment à la gestion de la croissance de la filiale, des relations avec les clients internationaux et à l'appréhension des affinités culturelles existantes entre les pays tête-de-pont et cibles. Le tableau 10 présente une synthèse des contributions relatives aux difficultés rencontrées par les PME lors du déploiement des stratégies tête-de-pont.

Tableau 10. Principales contributions relatives aux difficultés rencontrées par les PME lors du déploiement des stratégies tête-de-pont

Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques
<p>Identification des difficultés internes inhérentes au déploiement des stratégies tête-de-pont et de leur évolution</p> <p>Dualité des réseaux internationaux, à la fois facilitateurs et sources de difficultés liées au pouvoir de négociation limité des PM2.</p> <p>Approfondissement de la théorie springboard en introduisant les difficultés d'origine organisationnelle et environnementale inhérentes au déploiement des stratégies tête-de-pont</p>	<p>Réalisation d'une étude qualitative permettant d'avoir une compréhension globale et fine du phénomène</p> <p>Conduite d'une étude de cas multiple de type longitudinal auprès de cinq PME manufacturières rhônalpines sélectionnées en fonction de leur degré d'engagement dans la stratégie tête-de-pont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les étapes nécessaires au déploiement des stratégies tête-de-pont</li> <li>- Identifier les principales difficultés rencontrées selon le degré d'engagement dans le processus</li> </ul>	<p>Rôle clé des ressources humaines, des actifs stratégiques et des réseaux sur l'amorce et le déroulement du processus</p> <p>Vulnérabilité des PME face aux clients internationaux (mise en concurrence du siège et des filiales en vue d'optimiser les coûts d'approvisionnement)</p> <p>Gestion de l'hypercroissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin accru de support de la part des filiales</li> <li>- Nécessité d'externaliser les fonctions supports afin de réallouer les ressources vers les fonctions cœur d'activité au niveau du siège</li> </ul>

### 2.3 Perspectives de recherche

L'étude du déploiement des stratégies tête-de-pont par les PME m'a permis d'identifier tant les étapes de mise en œuvre que les difficultés rencontrées par les entreprises au fil du temps. Les résultats précédemment présentés contribuent à enrichir la littérature et ouvrent de nouvelles perspectives de recherches futures quant à la nature des étapes (et leurs principales caractéristiques) et des difficultés inhérentes aux stratégies tête-de-pont.

Mes travaux ont mis en lumière la nature séquentielle de l'internationalisation par le biais des stratégies tête-de-pont. L'étude des cinq cas de PME m'a permis d'identifier quatre étapes clés ainsi que leurs principales caractéristiques. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des débats ayant actuellement cours dans la littérature quant au besoin d'approfondir et de moderniser les travaux relatifs au développement international des organisations. Dans la lignée de Coviello, Kano et Liesch (2017), mes travaux mettent en avant le rôle clé du digital ainsi que des individus dans le déploiement des stratégies tête-de-pont. Le digital permet à la fois aux PME de gagner en flexibilité ainsi que d'accéder à des informations en temps réel tout en accentuant leur contrôle sur les opérations des filiales. Les individus jouent eux aussi un rôle majeur puisque, par leurs expériences, leurs compétences spécifiques et leurs attitudes, ils peuvent être à la fois des moteurs ou des freins de l'expansion internationale. Dès lors, il serait intéressant de prolonger les travaux conduits jusqu'alors en observant le phénomène des stratégies tête-de-pont sous le prisme de la théorie des micro-fondements afin de mieux comprendre le rôle des facteurs psychologiques individuels dans la conduite des opérations. Il conviendrait alors de distinguer le dirigeant des employés dans la mesure où les rôles et les niveaux d'engagement émotionnels diffèrent les uns des autres.

Intégrer la dimension psychologique dans l'analyse nous amènerait alors à expliquer plus précisément les divergences existantes entre les entreprises en matière d'internationalisation, notamment en termes de lecture et d'appréciation de l'environnement. Cela nous permettrait également d'améliorer les modèles théoriques existants en y incluant la variable psychologique individuelle. Développer une analyse à double niveau (organisationnel-individuel, interne-externe) est particulièrement important dans le cas des PME en raison de la centralité du dirigeant dans la vie et l'internationalisation de ce type d'organisation (Agnihotri et Bhattacharya, 2019 ; Chittoor et Aulakh, 2019 ; Denicolai, Hagen et Pisoni, 2015 ; Hilmersson et Papaioannou, 2015 ; Li et Ramsden, 2016 ; Lin et Mercier-Suissa, 2016 ; Stein et Leish, 2007). Dans la lignée des travaux de Coviello et al. (2017) et de Vahlne et Johanson (2020), il semble légitime de se demander en quoi les compétences et le capital social et cognitif des individus influencent-ils le déploiement des stratégies tête-de-pont, notamment sur le passage d'une étape à l'autre ? Analysé sous le prisme du modèle d'Uppsala, la question de la prise en compte des variables psychologiques individuelles nous amène à nous interroger sur l'impact ces éléments sur les variables d'état et de changement. Il en va de même pour l'impact des variables psychologiques des dirigeants et des employés sur la perception des difficultés rencontrées lors du déploiement des stratégies tête-de-pont. Dans quelle mesure la rationalité

limitée des agents (Vahlne et Johanson, 2020) influence-t-elle la lecture de l'environnement, les réponses aux situations rencontrées et, à plus grande échelle, la vitesse et la trajectoire d'internationalisation des PME par le biais des stratégies tête-de-pont ?

Au-delà des variables psychologiques, les études de cas se sont concentrées sur le cas de PME manufacturières disposant d'une offre à forte valeur ajoutée et pour lesquelles le déploiement des stratégies tête-de-pont était conditionné par la nécessité de protéger les actifs stratégiques. Dès lors, il convient de s'interroger quant à l'impact du degré de sophistication de l'offre sur la nature des étapes et les difficultés rencontrées lors du déploiement des stratégies tête-de-pont. Ces réflexions s'inscrivent dans le prolongement des travaux d'Hennart (2014) et de Coviello (2015) plaidant pour une plus grande attention portée aux entreprises dites « low tech » dans l'étude des phénomènes d'internationalisation. Hennart (2014) et Coviello (2015) rappellent, en ce sens, que les trajectoires et les contraintes auxquelles les entreprises « low tech » font face diffèrent grandement des entreprises disposant d'une offre « high tech ». Ainsi, il serait intéressant de prolonger l'étude précédemment menée en incluant des entreprises « low tech » afin de voir si elles sont concernées par le phénomène des tête-de-pont et, si oui, comment s'opère le déploiement d'une telle approche dans la mesure où les préoccupations (protection des actifs stratégiques, développement du réseau, etc.) seront différentes.

Par ailleurs, mes travaux ont permis d'enrichir les cadres théoriques de référence, à savoir le modèle d'Uppsala, l'approche springboard ainsi que l'approche INV en y incluant la notion de stratégie tête-de-pont. Analysés sous le prisme l'approche INV, les cinq cas de PME étudiés ont mis en avant l'existence de trois types de PME, à savoir des PME traditionnelles (correspondant aux start-up export/import), des PME pluri-marchés (correspondant aux start-up géographiquement concentrées) et des PME fortement internationalisées (correspondant aux start-up globales). Les cas étudiés n'ont toutefois pas permis d'identifier de PME de type « trader multinational » tel que défini par Oviatt et McDougall (1994). Dès lors, il serait intéressant d'élargir l'échantillon pour y inclure une plus grande diversité de PME afin d'identifier de potentielles entreprises opérant telles des « traders multinationales » et voir si, outre les PME « low tech », les potentielles « traders multinationales » suivent le même processus de déploiement et font face aux mêmes contraintes que les autres. La question revêt une importance particulière dans la mesure où elle pourrait potentiellement permettre de mieux comprendre comment certaines entreprises passent du statut de PME à celui d'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). Les études de cas ont mis en avant les difficultés rencontrées par les PME quant à la gestion de l'hyper-croissance générée par le déploiement des stratégies tête-de-

pont. Dès lors, améliorer notre compréhension des enjeux et des difficultés auxquelles les PME font face nous permettra de mieux les accompagner dans leurs projets et leurs démarches d'internationalisation par le biais des stratégies tête-de-pont.

L'actualité sanitaire a mis en avant la fragilité des chaînes d'approvisionnement globales et leur dépendance envers quelques pays asiatiques. Si les gouvernements semblent vouloir regagner leur souveraineté manufacturière en encourageant les relocalisations sur le territoire national, il convient de se demander si les stratégies tête-de-pont ne pourrait pas constituer une alternative viable permettant aux entreprises de se rapprocher de leurs marchés tout en restant compétitives et aux gouvernements de réduire leur dépendance envers certains pays producteurs.

Peu étudié dans la littérature en management, le déploiement des stratégies tête-de-pont soulève deux interrogations majeures. La première a trait à l'identification et à la compréhension des comportements déviants (Oehme et Bort, 2015) des PME à l'international. Quelles sont les nouvelles trajectoires d'internationalisation des PME ? Comment expliquer les trajectoires déviantes des modèles classiques d'internationalisation ?

### 3. Internationalisation non-linéaire

Les travaux de cet axe se positionnent clairement dans le champ du management international bien que s'appuyant sur celui de l'entrepreneuriat international. Cette diversité théorique et disciplinaire a pour objectif d'approfondir notre compréhension de l'internationalisation des PME – notamment lorsque ces trajectoires sortent des schémas classiques identifiés dans la littérature.

La question de l'internationalisation non-linéaire des PME revêt une importance particulière car, bien que subissant fortement les chocs consécutifs à l'entrée sur les marchés étrangers, un nombre « *grandissant de PME internationalisent leurs activités, pénétrant parfois des marchés qui leurs sont inconnus de façon très rapide et sortant des schémas classiques d'expansion* » (Morais et Ferreira, 2020, p. 62). En raison de leurs ressources limitées et de leur grande flexibilité, ces organisations n'hésitent pas à réorienter leurs priorités stratégiques à l'étranger, à se retirer (provisoirement ou non, totalement ou non) de certains marchés au profit de nouvelles cibles. En dépit de leur réalité empirique, peu de travaux se sont attachés à comprendre comment et pourquoi les PME s'internationalisent de façon non-linéaire (Yayla, Yenyurt, Uslay et Cavusgil, 2018). Comme le rappellent Bala et Subramanian (1996) et Yayla et al. (2018), l'étude de la réinternationalisation doit être distinguée de celle de la première entrée sur un marché cible en raison de l'impact des décisions antérieures, des expériences accumulées et des relations développées avec les partenaires locaux sur les choix opérés et la facilité à pénétrer de nouveau le marché.

Les travaux présentés dans cet axe reposent sur des études empiriques et étudient les trajectoires d'internationalisation non-linéaires des PME. Ces recherches sont centrées sur les PME et viennent prolonger les travaux conduits dans l'axe précédent. Une synthèse des travaux de cet axe est présentée dans le tableau 11. Après un état de l'art sur l'internationalisation non-linéaire (3.1), je présenterai mes contributions (3.2) puis les perspectives de recherches ouvertes par mes travaux (3.3).



Tableau 11. Synthèse des travaux de l'axe 3

Référence	Question de recherche	Cadre théorique	Méthodologie et étude empirique	Principaux résultats
[5]	Identifier les trajectoires d'internationalisation non-linéaire	Approche behaviouriste Entrepreneuriat international	Etude qualitative de type cas multiple conduite auprès de 5 PME et 10 acteurs institutionnels (66 entretiens)  Analyse de contenu	Description des trajectoires non-linaires  Mise en avant de l'impact de la non-linéarité sur la vitesse du processus d'internationalisation
[6]	Comprendre pourquoi et comment les PME s'internationalisent de façon non-linéaire	Approche behaviouriste Entrepreneuriat international	Etude qualitative de type cas multiple conduite auprès de 5 PME et 10 acteurs institutionnels (66 entretiens)  Analyse de contenu	Identification des étapes d'internationalisation  Identification des éléments entraînant le passage d'une étape à l'autre  Mise en avant du rôle du réseau
[7]	Comprendre les trajectoires d'internationalisation non-linaire des PME et identifier les étapes et facteurs explicatifs	Approche behaviouriste Théorie des réseaux Entrepreneuriat international	Etude qualitative de type cas multiple conduite auprès de 5 PME et 10 acteurs institutionnels (66 entretiens)  Analyse de contenu	Identification des étapes d'internationalisation (durée et caractéristiques)  Identification des éléments entraînant le passage d'une étape à l'autre  Rôle du rôle du manque d'expérience internationale et de ressources sur les désinternationalisations  Rôle de l'échec, de la capacité de résilience et des réseaux sur les ré-internationalisations

### 3.1 Approche théorique de l'internationalisation non-linéaire des PME : entre dé- et ré-internationalisation

Vecteur de croissance et de pérennisation des activités, le développement international des PME est un phénomène complexe traditionnellement expliqué par deux cadres théoriques de référence (Vissak et Francioni, 2013), à savoir l'approche processuelle – ou « modèle d'Uppsala » (Johanson et Vahlne, 1977, 2009, Vahlne et Johanson, 2013, 2017, 2020) et l'approche born-global (Oviatt et McDougall, 1994, 2005). Prenant appui sur la théorie comportementale (Cyert et March, 1963) et la théorie de la croissance de la firme (Penrose, 1959), l'approche processuelle appréhende l'internationalisation comme un processus de nature incrémentale, cumulative et linéaire, composé d'une succession d'étapes au niveau d'engagement croissant (Johanson et Vahlne, 1977, 2009). Ces étapes facilitent le développement de connaissances expérientielles venant réduire le niveau de risque perçu et accroître la confiance des entrepreneurs. Les études empiriques ont permis de montrer que les entreprises technologiques et les start-ups échappaient à cette logique dans la mesure où elles favorisaient, pour leur part, une internationalisation rapide et multi-marchés (Cannone et Ughetto, 2014). Les innovations technologiques, la réduction des coûts et délais de transport ainsi que la démocratisation des TIC réduisent les barrières classiquement rencontrées et facilitent l'internationalisation des PME dès leur création. Si ces deux approches ont fréquemment été opposées dans la littérature en management international, les recherches conduites au cours des dernières années apportent un éclairage complémentaire en mettant en lumière de nouveaux comportements se situant à la croisée des approches incrémentales et born global.

Bell, McNaughton, et Young (2001) puis Bell, McNaughton, Young et Crick (2003) ont ainsi identifié l'existence d'entreprises qualifiées de born-again global, à savoir des entreprises qui « *s'internationalisent rapidement après une longue période durant laquelle elles s'étaient concentrées sur le marché domestique* » (Bell et al., 2003, p.340). Si elles ne manifestaient, à l'origine, aucun intérêt pour les marchés étrangers, ces entreprises s'internationalisent soudainement en réponse à un événement critique tel que l'acquisition de ressources uniques (notamment humaines et financières), l'accès à un nouveau réseau sur les marchés étrangers, le

développement d'un nouveau produit, le rachat de l'entreprise par l'équipe dirigeante etc. (Bell et al., 2003).

A la suite des démarches entreprises dans le cadre de mes travaux de thèse, j'ai souhaité élargir mon périmètre d'investigation en m'intéressant aux stratégies d'internationalisation qu'Oehme et Bort (2015) qualifient de déviantes, c'est-à-dire sortant des schémas classiques d'expansion. Je me suis tout d'abord attachée à identifier les moteurs et les freins du développement international ainsi que les principaux facteurs influençant le choix du mode d'entrée. Ce premier travail m'a permis de mettre en lumière le rôle clé du dirigeant et des incidents critiques (Bell et al. 2001, 2003) dans l'amorce et la conduite du processus d'internationalisation, notamment pour les PME traditionnelles. La notion d'incident critique revêt une importance majeure dans la mesure, en raison d'un trop grand risque perçu, d'une culture organisationnelle centrée sur le marché domestique ou d'un manque de connaissances expérientielles, les PME born-again global peinent à s'internationaliser. L'arrivée d'un nouveau dirigeant expérimenté sur les plans technique et international permet alors à l'entreprise d'adopter une attitude proactive à l'égard des marchés étrangers. Par son expérience et son réseau, le nouveau dirigeant permet à la PME born-again global d'amorcer un nouveau cycle d'expansion et de prendre les risques nécessaires pour s'internationaliser durablement dans les marchés matures comme émergents.

Cette première phase d'investigation m'a ainsi amenée à identifier l'existence de trajectoires d'internationalisation sortant des schémas classiques d'expansion. Ces schémas déviants constituent un nouvel axe de recherche qu'il me semblait pertinent d'investiguer.

A l'image de Bell et al. (2001, 20013), plusieurs auteurs ont identifié l'existence de stratégies déviantes (Oehme et Bort, 2015) venant questionner la validité des modèle théoriques existants au cas des PME. Kalinic et Forza (2012) ont, par exemple, mis en lumière l'existence de PME traditionnelles investissant massivement dans des pays distants sans bénéficier de connaissances, de réseaux ou d'expérience préalables. D'autres auteurs se sont attachés à comprendre les mouvements de désengagement total ou partiel (Benito et Welch, 1997 ; Santangelo et Meyer, 2011) ou de ré-internationalisation (Welch et Welch, 2009). Comme le rappellent Kriz et Welch (2018, p. 514), « *l'internationalisation est rarement stable sur le long-terme* » or peu de travaux se sont attachés à en décrire et/ou expliquer les origines, les principales manifestations et les conséquences pour les organisations (Vissak, Francioni et Freeman, 2020).

### 3.1.1 Les désinternationalisations dans la littérature

Benito et Welch (1997) définissent la désinternationalisation comme étant toute action (volontaire ou forcée) se traduisant par une réduction partielle ou totale du niveau d'engagement sur les marchés étrangers. Les auteurs soulignent la nature protéiforme des phénomènes de désinternationalisation. Ceux-ci peuvent prendre la forme d'une réduction du volume d'activités à l'étranger, d'une sortie d'un marché, d'un changement de mode opérationnel (recours à un mode d'entrée moins consommateur de ressources), d'une cession ou d'une clôture de filiale, d'une cession de parts au capital d'une entreprise locale, voire d'une saisie des actifs par les autorités locales.

Il convient de préciser que les déterminants de la désinternationalisation diffèrent selon la nature planifiée ou imprévue de la sortie de marché. Comme l'indiquent Yayla, Yeniyurt et Cavusgil (2018), les désinternationalisations volontaires trouvent principalement leur origine dans la demande locale, la faible croissance économique et les fluctuations de taux de change (Benito et Welch, 1999), les changements de priorités stratégiques consécutifs à une défaillance de produit et/ou à des résultats en-deçà des attentes (Sousa et Tan, 2015), l'intensité concurrentielle, le manque de productivité (Bernini et al., 2016), le départ de personnes clés au sein de l'organisation ou encore le manque de capital relationnel et de capacités à identifier les opportunités de marché (Yayla et al. 2018). Inversement, les désinternationalisations involontaires résultent souvent d'un manque de préparation et/ou de connaissances expérientielles (Crick, 2004), ainsi que des risques politiques locaux (protectionnisme, nationalisme, boycotts économiques et/ou commerciaux, conflits armés et/ou sociaux ou autre) (Dai, Eden et Beamish, 2013).

Indépendamment de leur nature volontaire ou non, les décisions de désengagement apparaissent majoritairement conditionnées par la dynamique des marchés et des filiales ainsi que par la qualité et la stabilité institutionnelle locale (Vissak, Francioni et Freeman, 2020). Benito et Welch (1997) indiquent ainsi que les entreprises faisant face à une forte instabilité institutionnelle auront tendance à limiter leur engagement et opter pour des modes d'entrée flexibles en vue de pouvoir éventuellement adapter leur stratégie (accroître ou réduire leur niveau d'engagement local) ultérieurement. L'existence de vides institutionnels réduit toutefois les possibilités de réajustement post-entrée en raison de la complexité et du coût élevé que doivent supporter les entreprises en vue de collecter des informations spécifiques au marché cible fiables. Les principales contributions identifiées dans la littérature relative aux désinternationalisations figurent dans le tableau 12.

Tableau 12. Synthèse des travaux ayant trait à la désinternationalisation

Auteurs	Principales contributions	Nature de l'étude	Principales limites
Mitchell et al. (1994)	Une participation faible ou forte d'un acteur étranger dans les opérations d'une entreprise débutant son internationalisation réduit les chances de survie et conduit à une sortie du marché cible	Étude réalisée sur la base de données secondaires collectées auprès de 31 grands groupes canadiens se développant aux États-Unis	Non-intégration des PME dans l'analyse Focus sur les marchés développés, au détriment des marchés et/ou des firmes émergentes et/ou en transition
Benito et Welch (1997)	La croissance économique du pays hôte et les désinvestissements sont négativement corrélés	Revue de littérature et proposition d'un modèle conceptuel	Manque de validation empirique Modèle peu adapté au cas des PME
Crick (2004)	Le manque de préparation à l'export et le manque de connaissances entrepreneuriales entraînent une discontinuité dans les exportations des PME	Étude empirique Méthodologie mixte fondée sur l'étude de 12 PME textiles britanniques	Focus sur l'export au détriment de tout autre mode d'entrée
Dai et al. (2013)	L'exposition à des menaces locales (conflits armés, etc.) augmente la probabilité de sortie de marché	Étude empirique fondée sur l'analyse de 670 filiales japonaises implantées dans 25 pays en guerre	Focus sur des entreprises multinationales japonaises ainsi que sur des cas extrêmes (conflits armés)
Vissak et Francioni (2013)	Les attentes et demandes différentes des consommateurs (prix vs. qualité), le manque de préparation, le handicap lié à la taille et la spécificité des produits (forte longévité) poussent les PME à se retirer de certains marchés	Étude exploratoire - étude de cas unique fondée sur le cas d'une PME manufacturière italienne	Étude de cas unique nécessitant d'être répliquée en intégrant une plus grande diversité industrielle et géographique
Sousa et Tan (2015)	Existence d'une relation positive entre les erreurs stratégiques et la probabilité de sortie de marché. Une performance faible augmente la probabilité de sortie	Étude quantitative fondée sur l'analyse de 180 grands groupes chinois	Focus sur les IDE réalisés par les grands groupes chinois : validité des résultats limitée au cas des PME – notamment celles optant pour

			d'autres modes d'entrée
Bernini et al. (2016)	Les grandes entreprises les plus productives sont moins sujettes à cesser les exportations et moins réactives aux changements survenant sur les marchés domestiques et étrangers que les petites entreprises	Étude empirique de près de 200 000 entreprises exportatrices françaises	Focus sur l'export
Yayla et al. (2018)	Le capital relationnel réduit les probabilités de sortie des marchés turbulents, contrairement à l'orientation marché	Étude empirique de 156 firmes turques opérant en Égypte lors du Printemps Arabe	La validité des résultats obtenus suite à l'analyse d'entreprises émergentes habituées à naviguer en environnements turbulents est à vérifier dans le cas des PME issues d'économies matures

Source : adapté de Yayla et al. (2018)

Si les travaux précédemment présentés apportent un premier éclairage intéressant quant aux raisons et aux formes que prennent la désinternationalisation, trois limites méritent d'être soulignées. Tout d'abord, la majorité des travaux conduits en la matière repose sur l'étude de grands groupes internationaux, questionnant par la même la validité des résultats pour les PME. Rappelons, dans la lignée de Morais et Ferreira (2020), que les PME rencontrent davantage de difficultés que les grandes entreprises en raison de leur taille et de leurs ressources limitées (*liability of smallness*) (Aldrich et Auster, 1986), de leurs part de marché – donc de leurs profits et réputations – plus faibles (*liability of newness*) (Freeman, Carroll et Hannan, 1983), de leurs connaissances des marchés et des opérations internationales moins importantes (*liability of foreignness*) (Mezias, 2002 ; Zaheer, 1995) et d'une capacité à développer et à se positionner au sein des réseaux étranger réduite (*liability of outsidership*) (Johanson et Vahlne, 2009). Ensuite, ces travaux s'intéressent, dans la majorité des cas, à un mode d'entrée spécifique (export ou IDE) et ne permettent donc pas de comprendre comment les PME modulent leur niveau d'engagement à l'étranger ni comment les expériences accumulées, les réseaux développés ou encore les caractéristiques du dirigeant viennent influencer les choix opérés en la matière (choix de localisation, de mode d'entrée, stratégie de pénétration de marché, etc.). Enfin, la plupart des travaux cités dans le tableau 11 abordent le phénomène des

trajectoires non-linéaire dans une perspective statique en vue de comprendre les décisions de désinternationalisation à un instant  $t$ . Ceci ne permet toutefois pas de comprendre comment les décisions évoluent au fil du temps, ni comment l'évolution des contextes locaux influencent les choix stratégiques des dirigeants de PME.

### 3.1.2 Les ré-internationalisations dans la littérature

Welch et Welch (2009) s'inscrivent dans le prolongement des travaux de Benito et Welch (1997) en s'intéressant à la ré-internationalisation des entreprises. S'appuyant sur l'étude de cas de firmes partiellement et totalement désinternationalisées, les auteurs ont mis en lumière l'existence de deux types d'attitudes en termes de ré-internationalisation. Certaines entreprises se réinternationalisent rapidement et peu de temps après la désinternationalisation grâce à leur capacité à mobiliser les connaissances expérientielles, les pratiques, les réseaux et le capital relationnel développés avant la sortie des marchés étrangers (Welch et Welch, 2009, Yayla et al., 2018). Ce cas de figure s'explique en majorité par la nature proactive de la désinternationalisation qui résulte souvent d'une volonté manifeste du dirigeant consécutive à un changement de stratégie, une réallocation des ressources, ou autre. Comme le soulignent Javalgi, Deligonul, Dixit et Cavusgil (2011), la réinternationalisation est principalement motivée par des objectifs de croissance, de diversification de portefeuille clients et marchés, de gains d'efficacité et d'accès aux ressources (tangibles et intangibles) locales. Swoboda, Olenjik et Moschetti (2011) viennent enrichir les travaux de Welch et Welch (2009) et Javalgi et al. (2011) en ce sens en précisant l'importance de l'environnement interne et de l'attitude managériale sur les décisions d'augmentation du niveau d'engagement lors d'une ré-internationalisation.

Inversement, la ré-internationalisation peut s'effectuer lentement et longtemps après la sortie des marchés étrangers – notamment lorsque la désinternationalisation ne résulte pas d'un acte volontaire mais d'une décision subie par les membres de l'entreprise. Dans ce cas, la sortie du marché s'avère souvent traumatisante pour les individus qui composent l'organisation et génère frustration et crainte de nouveaux échecs. La ré-internationalisation tend alors à être rejetée et survient en réponse à un incident critique au sens de Bell et al. (2001, 2003). Comme le soulignent Bernini et al. (2016), les motivations et les conditions de ré-internationalisation sont intimement liées aux conditions et aux motivations de la désinternationalisation. Ces éléments mettent ainsi en avant le rôle de l'expérience, à la fois moteur et frein de la réinternationalisation. Si certains auteurs indiquent que l'expérience antérieure facilite le retour

à l'international (Roberts et Tybout, 1997), d'autres, au contraire, nuancent ces propos en démontrant qu'une expérience négative vient ralentir, voire réduire les probabilités de retour sur le marché (Welch et Welch, 2009 ; Bernini et al., 2016)

La temporalité de la ré-internationalisation occupe une place importante tant dans la forme que prendra le retour sur le marché que sur les chances de succès. Dans la lignée de Welch et Welch (2009), Bernini et al. (2016) précisent que plus la période de retrait des marchés est longue et plus la réinternationalisation sera complexe et/ou difficilement envisageable. La richesse des travaux présentés repose sur la mise en avant du rôle moteur de la capacité de résilience individuelle et organisationnelle sur la vitesse de ré-internationalisation des entreprises.

Vissak et Francioni (2013) proposent, à l'issue d'une étude de cas unique de type exploratoire, une lecture des phénomènes d'internationalisation non-linéaire dans une perspective longitudinale. Les auteurs indiquent que ces trajectoires déviantes ne sont pas nécessairement synonyme d'échec mais plutôt le signe d'un réajustement stratégique consécutif à l'intégration des nouvelles connaissances expérientielles acquises ainsi qu'aux nouvelles configurations des marchés cibles. Ils précisent également que l'internationalisation non-linéaire est une configuration qu'ils qualifient de « normale » pour les entreprises travaillant sur des grands projets, en raison de la quantité de ressources à engager à l'instant t. Si leurs résultats obtenus demeurent peu généralisables en raison de leur caractère exploratoire, cette étude offre des perspectives intéressantes venant enrichir les modèles théoriques évoqués précédemment, perspectives plus adaptées aux spécificités des PME.

Le tableau 13 présente une synthèse des principaux travaux identifiés dans la littérature et portant sur la ré-internationalisation des entreprises.

Tableau 13. Synthèse des travaux ayant trait à la ré-internationalisation

Auteurs	Principales contributions	Nature de l'étude	Principales limites
Roberts et Tybout (1997)	Les expériences d'exportations antérieures augmentent la probabilité du retour à l'export	Étude empirique de rapports d'activités de 2369 usines en Colombie	Étude statique reposant sur des données issues de grandes entreprises
Welch et Welch (2009)	Le processus de ré-internationalisation est guidé par les actifs et les difficultés inhérentes aux expériences passées et les reconfigurations des contextes locaux	Étude conceptuelle	Manque de validation empirique des résultats



Swoboda et al. (2011)	L'augmentation du niveau d'engagement lors de la ré-internationalisation est influencée par l'attitude managériale et l'environnement interne	Étude empirique fondée sur 256 PME et ETI allemandes internationalisées	Etude statique Non-prise en compte de la magnitude des changements de mode d'entrée et de leur impact sur la trajectoire d'expansion
Javalgi et al. (2011)	La croissance, la diversification, les coûts non-récupérables et l'accès aux ressources sont les principaux objectifs de la ré-internationalisation	Étude conceptuelle	Manque de validation empirique des résultats
Vissak et Francioni (2013)	La ré-internationalisation est liée à un réajustement de la stratégie d'expansion et à une reconfiguration des marchés cibles.	Étude de cas unique de type exploratoire	Résultats peu généralisables
Bernini et al. (2016)	La ré-internationalisation est conditionnée par l'origine de la désinternationalisation. Une longue période d'inactivité réduit la probabilité d'un retour sur le marché cible	Étude empirique de près de 200 000 entreprises exportatrices françaises	Focus sur l'export
Yayla et al. (2018)	Le capital relationnel accroît les probabilités de retour sur le marché (après stabilisation de ce dernier)	Étude empirique de 156 firmes turques opérant en Égypte lors du Printemps Arabe	La validité des résultats obtenus suite à l'analyse d'entreprises émergentes habituées à naviguer en environnements turbulents est à vérifier dans le cas des PME issues d'économies matures

Source : adapté de Yayla et al. (2018)

L'étude de la littérature relative aux trajectoires d'internationalisation non-linéaire des PME a mis en lumière l'existence de plusieurs limites qu'il me semblait importantes d'adresser. Les travaux précédemment cités n'offrent qu'une compréhension partielle des trajectoires de ré-internationalisation dans la mesure où ils ne permettent pas d'expliquer dans quelle mesure l'origine de la désinternationalisation influence la trajectoire ou la stratégie de ré-

internationalisation. En d'autres termes, ils n'adressent pas la question de la nature et l'impact des connaissances expérientielles acquises lors de la désinternationalisation sur les choix stratégiques opérés en matière de ré-internationalisation. Les entreprises ciblent-elles en priorité les marchés quittés (ou des marchés similaires) ou non ? Les stratégies de ré-internationalisation sont-elles identiques ou non – notamment en matière de choix des modes d'entrée et de niveau d'engagement - aux précédentes ? Le type et le degré de désinternationalisation influencent-ils les choix opérés en matière de ré-internationalisation ? Dans quelle mesure le coût de la désinternationalisation (pertes financières, dégradation de l'image de l'entreprise, perte de confiance en interne, départs d'employés clés, etc.) influence-t-il le type et la stratégie de réinternationalisation ?

Face à ces questions, il me semblait important d'approfondir le concept d'internationalisation non-linéaire en adoptant une perspective dynamique et longitudinale. Observer le phénomène dans le temps me permet alors de décrire les étapes du développement international (et leurs principales caractéristiques), d'identifier les facteurs expliquant le passage d'une étape à l'autre (internationalisation, dés-internationalisation, ré-internationalisation) et de mettre en lumière les difficultés rencontrées par les PME tout au long du processus.

### 3.2 Contributions à la littérature relative à l'internationalisation non-linéaire des PME

Forte de ces constats et des gaps existants dans la littérature, je me suis intéressée à ces trajectoires non-linéaires avec, pour objectif premier, de mieux comprendre l'internationalisation des PME, dans sa globalité et sa complexité. Je me suis focalisée sur le rôle des facteurs internes (notamment le rôle du dirigeant) et externes (notamment les caractéristiques des marchés cibles et les réseaux). Ces choix s'expliquent tout d'abord par le rôle clé joué par le dirigeant dans la conduite des opérations. La littérature s'accorde à reconnaître l'importance du capital humain, de l'expérience entrepreneuriale et de la capacité d'accès aux ressources financières extérieures du dirigeant sur la performance des PME – notamment des plus innovantes (Denicolai, Hagen et Pisoni, 2015 ; Li et Ramsden, 2016). Ses expériences personnelles et professionnelles (Stein et Leish, 2007), son narcissisme (Agnihotri et Bhattacharya, 2019), ses motivations et son attitude face aux risques (Chittoor et Aulakh, 2019) sont autant d'éléments conditionnant la trajectoire de développement de la PME. En matière d'internationalisation, le dirigeant est souvent décrit comme un vecteur d'opportunités

d'affaires (Hilmersson et Papaioannou, 2015) permettant l'internationalisation rapide de son organisation (Lin et Mercier-Suissa, 2016). Son rôle est particulièrement important dans le cas des PME familiales dans la mesure où les actions engagées sont souvent influencées par la volonté de développer, de préserver et de transmettre le patrimoine organisationnel aux générations futures (Ramón-Llorens, García-Meca, et Duréndez, 2017).

Outre les facteurs internes, ma décision de m'intéresser plus particulièrement aux caractéristiques des marchés cibles et des réseaux s'explique par la spécificité des PME, à savoir un manque de ressources et compétences en interne poussant les petites entreprises à (1) sélectionner attentivement leurs marchés cibles en vue de gagner des parts de marché à l'étranger tout en se prémunissant d'une concurrence trop forte avec les grands groupes internationaux et (2) faire appel aux ressources extérieures – notamment les réseaux d'affaires - en vue de s'internationaliser. Que l'approche soit systématique ou non, le choix des marchés cibles occupe une place centrale dans le processus d'internationalisation (Papadopoulos, Chen et Thomas, 2002 ; Musso et Francioni, 2014). Il s'agit, en effet, d'une décision critique conditionnant le succès de l'expansion géographique (Agndal et Chetty, 2007). La question du choix du marché s'avère particulièrement important dans le cas des PME dans la mesure où, à la différence des grands groupes ces choix tendent à suivre une logique non-rationnelle fondée sur l'intuition, les anticipations et l'expérience du dirigeant (Francioni, Musso et Vardiabasis, 2013).

Pour cela, j'ai réalisé une étude de cas multiple de type longitudinal auprès de cinq PME manufacturières françaises s'étant internationalisées de façon non-linéaire. Les données collectées m'ont permis d'identifier les caractéristiques des étapes d'internationalisation. Elles m'ont également amenée à mettre en lumière les facteurs conditionnant le passage d'une étape à l'autre. Enfin, j'ai pu mettre en avant l'impact des causes de la désinternationalisation sur la trajectoire de ré-internationalisation – tant au niveau de la vitesse que du choix de la localisation et du mode d'entrée. Plusieurs contributions théoriques et managériales ont ainsi pu être tirées de mes travaux.

### 3.2.1 Principales caractéristiques des étapes d'internationalisation des PME

Ma contribution à la littérature a, tout d'abord, consisté à identifier les principales étapes d'internationalisation des PME et leurs caractéristiques. Les analyses conduites auprès des cinq PME manufacturières ont mis en lumière la nature séquencée, récursive et accélérée du processus d'expansion. Si l'amorce du processus d'internationalisation s'avère particulièrement

long pour les PME en raison de leur manque de ressources, d'expérience et de réseau international, mes travaux mettent en avant le fait que les connaissances expérientielles accumulées et la confiance générée par les premières tentatives encouragent les dirigeants à accélérer l'expansion internationale en ciblant des marchés plus distants et/ou en optant pour des modes d'entrée capitalistiques. Cette soudaine accélération expose toutefois les PME à une première vague de difficultés souvent peu/pas anticipées par les équipes dirigeantes. La gestion de l'hyper-croissance constitue un premier défi pour les PME, notamment les plus jeunes : comment répondre aux demandes grandissantes des marchés lorsque les capacités de production sont limitées et les investissements nécessaires très importants ?

Outre la gestion de la croissance, le succès rencontré à l'étranger amène souvent les PME à faire preuve d'une confiance excessive pouvant se manifester par deux éléments. Elle peut, premièrement, mener à la sous-estimation de la complexité et du coût du développement international : les succès antérieurs poussent les PME à relâcher leur attention quant à la réalité des marchés et à tenter d'appliquer les mêmes stratégies à différentes cibles, nonobstant de leurs spécificités. La myopie générée par ces réussites successives impacte non-seulement la capacité d'anticipation et d'adaptation des organisations en cas de turbulence environnementale mais elle vient aussi réduire les capacités d'apprentissage organisationnelles. Les travaux conduits dans le champ de l'entrepreneuriat international ont mis en lumière l'existence d'effets négatifs des succès sur les décisions managériales. Selon Kc et al. (2013) les succès poussent les managers à simplifier leurs modèles de prise de décision et, en conséquence, à faire des choix simplistes ou sous-optimaux. Dans la même veine, les succès génèrent également une forme de stabilité en matière d'apprentissage organisationnel qui vient réduire les capacités individuelles à questionner ou renouveler le stock de connaissances existantes. Ces éléments feront l'objet d'un développement ultérieur.

La confiance excessive peut, deuxièmement, réduire la capacité des individus et de l'organisation à anticiper et comprendre l'attitude de certains agents dont les comportements mèneraient à des résultats inférieurs aux attentes – soit en raison de leur opportunisme, soit de leur manque d'efficacité et/ou de motivation. Dans la lignée des travaux de Williamson (1985), mes recherches ont mis en avant le fait que les PME les plus novices semblaient plus sujettes aux comportements opportunistes des agents à l'étranger en raison du manque de procédures et d'expérience internationale – ces manques pouvant être appréhendés comme une forme de rationalité limitée en matière de développement international. Les écueils rencontrés viennent influencer la stratégie d'expansion de ces PME, tant au niveau du choix des marchés

cibles que des modes d'entrées. En effet, ils les poussent à se réorganiser et à opter pour des stratégies permettant un degré de contrôle des opérations plus élevé : filiales ex-nihilo, prises de participation majoritaires, etc.

Ces premiers résultats mettent ainsi en avant le rôle de l'expérience personnelle et organisationnelle dans le choix des marchés cibles et la vitesse d'expansion. Ils mettent également en lumière le rôle clé de la capacité de résilience et des incidents critiques sur la trajectoire d'internationalisation des PME (Bell et al., 2001 ; 2003). Mes résultats montrent que le processus d'internationalisation des PME n'est ni linéaire, ni incrémental, mais fait d'une succession d'étapes au niveau d'engagement variable. Les PME ne suivent pas exclusivement l'approche incrémentale ou born-global, tel qu'indiqué dans le modèle d'Uppsala et les travaux d'Oviatt et McDougall (1994, 2000) mais plutôt une combinaison des deux, leur expansion empruntant des caractéristiques propres aux deux modèles dépendamment du degré d'internationalisation. En effet, certaines PME débutent leur internationalisation de façon incrémentale, comme présenté dans le modèle d'Uppsala, avant d'opter pour une stratégie empruntant davantage aux entreprises born-global. Inversement – et moins fréquemment, d'autres PME ayant débuté leur internationalisation de façon rapide adoptent, au fil du temps, une stratégie proche du modèle d'Uppsala afin de gérer la croissance rapide de l'organisation et des activités.

Ainsi, si l'amorce du développement international s'effectue majoritairement de façon incrémentale via l'export, l'expérience accumulée, les réseaux développés à l'étranger, les ambitions de croissance des dirigeants et les incidents critiques poussent les PME à cibler rapidement des marchés distants - notamment les marchés émergents - via des modes d'entrée capitalistiques (filiales). Il est intéressant de noter également qu'en matière de choix des modes d'entrée, les PME manufacturières favorisent l'exportation directe et les filiales contrôlées à 100% à toute autre option collaborative (joint-venture, etc.). Elles tentent de protéger leurs actifs en privilégiant les modes d'entrée leur permettant de contrôler leurs opérations à l'étranger - malgré les risques induits par ce type d'approche. La notion de prise de risque constitue, en ce sens, une dimension clé en vue d'expliquer les trajectoires d'internationalisation non-linéaires. Mes travaux mettent en avant le fait la nature proactive et non-réfractaire des PME à l'égard des risques internationaux (Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011). Elles n'hésitent pas à cibler des marchés turbulents en vue de saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger. Il est intéressant de noter que si ces comportements mettent potentiellement en danger la pérennité des organisations, ils sont également considérés comme

une stratégie de gestion des risques per se. En effet, ils favorisent la diversification des marchés et l'accès à des zones encore peu concurrentielles. Les PME étudiées expliquent, en ce sens, l'accélération de leur rythme d'internationalisation et de leur niveau d'engagement par la volonté d'asseoir leur légitimité dans ces marchés à forts potentiel. L'objectif est de leur permettre de diversifier leur portefeuille de marché, de se rapprocher de clients importants et/ou de gagner en compétitivité et en réactivité sur les plans régionaux et globaux. Il est intéressant de préciser, ici, que la détention de normes et de standards techniques internationaux joue un rôle important. En effet, cela confère aux PME un avantage concurrentiel tant sur le plan de la qualité et de la technicité de leur offre que de la visibilité, leur offrant un levier de négociation non-négligeable vis-à-vis des clients locaux comme internationaux.

### 3.2.2 Facteurs de dé- et ré-internationalisation

Au-delà des choix stratégiques, il m'est également apparu important d'identifier les facteurs conduisant à la dé- puis à la ré-internationalisation (tableaux 1 et 2). La dés-internationalisation ne résulte pas nécessairement de bouleversements environnementaux tel qu'indiqué par Benito et Welch (1997) ou encore Santegelo et Meyer (2011). L'étude des cinq cas de PME a mis en lumière la prédominance de facteurs internes pour expliquer le retrait partiel/total des marchés étrangers, notamment la réalisation de résultats nettement inférieurs aux attentes. Ces résultats sous-optimaux s'expliquent par deux éléments principaux, à savoir (1) une préparation insuffisante et/ou (2) des tensions entre le siège et la filiale menant à des situations de conflit. Dans ce cas, la ré-internationalisation s'effectue peu de temps après la phase de désengagement grâce à une réorganisation interne, à une révision des objectifs et à l'acquisition de ressources manquantes au bon développement international. Il est intéressant de souligner ici que la ré-internationalisation apparaît comme beaucoup plus marquée sur le plan de la vitesse d'expansion, des ressources engagées et des marchés ciblés que les expériences précédentes. En effet, la réinternationalisation s'effectue de façon rapide et proactive : les PME engagent une quantité de ressources importantes au niveau du siège comme à l'étranger en vue d'assurer la réussite du processus d'internationalisation. Elles n'hésitent pas à combiner plusieurs modes d'entrée, à privilégier le développement par de nouveaux marchés par le biais de filiales contrôlées à 100% - ex-nihilo et/ou acquisition – et à mobiliser les réseaux préalablement développés. La ré-internationalisation rapide est non seulement permise par la flexibilité et la capacité d'apprentissage de l'organisation mais aussi par sa capacité à développer et mobiliser les réseaux d'affaires globaux. Ces résultats confirment le rôle moteur des réseaux d'affaires

dans l'internationalisation des PME (Johanson et Vahlne, 2009) et vont plus loin en précisant leur rôle moteur dans la vitesse et la trajectoire de ré-internationalisation.

Outre la sous-performance des résultats, la désinternationalisation peut également s'expliquer par l'impact des expériences négatives/échecs sur la culture organisationnelle. Dans la lignée de Bell et al. (2001, 2003) et de Welch et Welch (2009), mes résultats montrent en effet que les échecs rencontrés à l'étranger constituent, dans certains cas, des événements traumatisants poussant les PME à stopper leurs opérations internationales et à se replier sur les activités domestiques (ou à se contenter d'exporter de façon indirecte). La désinternationalisation est donc entourée de sentiments négatifs venant scléroser l'organisation, d'autant plus que l'échec engendre des pertes importantes pouvant mettre en danger la pérennité de l'organisation. Dans un tel contexte, seul un incident critique – tel que l'arrivée d'un nouveau dirigeant à forte orientation internationale, le risque de faillite, etc. - et un changement radical de stratégie peuvent permettre aux PME de réamorcer un nouveau cycle d'internationalisation. Mes travaux ont mis en avant le fait que la ré-internationalisation tend ici à s'effectuer lentement et après une longue période de concentration sur le marché domestique. Ils confirment là encore les travaux de Welch et Welch (2009) selon lesquels plus le temps séparant les phases de dé- et de ré-internationalisation est long et plus le retour à l'international sera difficile et sujet à d'importantes réticences internes. Mes résultats vont plus loin en ce qu'il montre qu'une ré-internationalisation lente tend à l'effectuer principalement dans des marchés proches et/ou des économies matures voisines du pays d'origine. Cette proximité apparaît essentielle dans la mesure où elle rassure les membres de l'organisation et leur permet de recréer la confiance perdue lors de l'échec ayant conduit l'organisation à se désinternationaliser. De façon intéressante, ces résultats viennent nuancer les débats relatifs à la désuétude de la distance psychique sur les choix opérés en matière d'expansion géographique. La distance psychique constitue, dans le cas des ré-internationalisation post-traumatisme organisationnel, un élément clé permettant d'expliquer les choix opérés par les équipes dirigeantes en matière de retour sur les marchés étrangers. En ce sens, mes travaux apportent un éclairage complémentaire quant à (1) l'identification des éléments permettant le retour à l'international et (2) les trajectoires suivies par les PME dépendamment de l'origine et de la nature de la désinternationalisation. Les tableaux 14 et 15 présentent une synthèse des résultats obtenus.

Tableau 14. Trajectoires d'internationalisation des PME étudiées

	Internationalisation		Désinternationalisation			Ré-internationalisation			
	Marchés étrangers initiaux	Mode d'entrée	Origines	Type	Durée dé- et ré-internat.	Marchés cibles de ré-internat.	Modes d'entrée	Facteurs explicatifs	Impacts sur la PME
Entreprise A	50 pays (Europe et Amériques)	Exportations directes Filiales commerciales et production (acquisitions en France et en Italie) et ex-nihilo (France)	Gestion de l'hyper-croissance Coût de l'expansion internationale Saturation des marchés cibles	Partielle (réorganisation du groupe) Réduction du nombre de distributeurs, intégration des agents les plus performants	2 ans	70 pays (Europe, Amériques et Asie)	Exportations directes Filiales (acquisitions et greenfield)	Acquisition de nouvelles ressources (ouverture du capital, développement des savoir-faire via l'acquisition de TPE)	Diversification des marchés et des activités Développement du réseau Présence globale
SLAT	Amérique Latine, Europe	Exportations directes et indirectes	Volonté de pénétrer le marché chinois – sous-estimation des coûts et de la complexité du marché Manque d'expérience internationale et de ressources	Totale (échec vécu comme un traumatisme) Retrait des marchés étrangers Focus sur le marché français Maintien des exportations indirectes	10 ans	Allemagne Europe Centrale et Orientale	Filiale commerciale ex-nihilo (Allemagne)	Arrivée d'un nouveau dirigeant (expérience et réseaux à l'international) Restructuration de la PME (cession des activités les moins rentables) Investissements (R&D et normes)	Développement des marchés des PECO via la filiale allemande Retour progressif sur les marchés étrangers Internationalisation de la culture organisationnelle
Emball'iso	Europe (dont Scandinavie et Royaume-Uni) Asie	Exportations directes Filiales de production et commerciales (acquisition – France, Allemagne et UK)	Tentative de diversification des activités dans l'emballage agro-alimentaire Méconnaissance des spécificités du marché Manque de ressources pour faire face à la guerre des prix	Partielle Cession d'une filiale (Allemagne) Sortie du marché de l'agro-alimentaire et focus sur les activités historiques Réallocation des ressources vers les marchés porteurs pour absorber les pertes subies	4 ans	Singapour, Chine, Amérique du Nord, Europe	Filiales commerciales et production (France, Allemagne, UK) ex-nihilo (Chine et USA), Joint-venture (Singapour) Exportations directes	Réorientation stratégique Partenariat avec un acteur local (accès aux ressources intangibles dont les réseaux et informations stratégiques sur les marchés/clients cibles)	Présence sur cinq continents Diversification des portefeuilles clients et marchés Renforcement du contrôle sur les opérations inter. Renforcement des relations avec les clients globaux
Mixel Agitateurs	Europe Maghreb	Exportations directes	Manque d'expérience et de	Partielle	3 ans	Europe	Exportations directes	Réallocation des ressources vers	Développement de nouveaux courants



	Chine Brésil	Filiales de production ex-nihilo (Brésil et Chine)	connaissances des réalités du marché brésilien (sous-estimation du poids et des coûts des vides institutionnels) Manque de compétitivité Difficile gestion des relations siège-filiale Manque de ressources financières pour faire face au coût du développement international	Fermeture de l'entité brésilienne après une tentative de réorientation de ses activités (maintien des parts de marché via l'exportation directe) Réallocation des ressources vers la filiale chinoise Réorganisation des opérations au niveau du siège et de la filiale chinoise pour absorber les pertes liées à l'échec brésilien		Asie (Chine, Vietnam, Thaïlande, Corée du Sud)	Filiale de production (Chine) Bureau de représentation (Vietnam)	l'Asie (zone à forte croissance, présence de clients internationaux) Nomination d'un ancien distributeur chinois à la tête de la filiale (relations de confiance, réseau, amélioration du positionnement sur le marché) Réputation de la PME dans le secteur	d'affaires en Asie via la filiale (offre compétitive) Agilité organisationnelle accrue Gain de visibilité et amélioration de la réputation à l'échelle régionale Diversification du portefeuille et des risques Renforcement des relations avec les clients internationaux
Hydrola	Afrique Francophone, Maghreb et Amérique latine	Exportations directes Bureau de représentation (Sénégal) Filiale ex-nihilo (Mexique)	Méconnaissance du marché mexicain et manque de préparation du développement local Manque de ressources humaines pour gérer les opérations internationales Manque de contrôle de la filiales (pertes financières et dégradation des relations siège-filiale)	Partielle Restructuration totale de la filiale mexicaine (limogeage de l'équipe locale et envoi de RH du siège pour reconstituer une nouvelle équipe)	3 ans	Afrique francophone Maghreb Amérique latine Amérique du nord	Exportations directes Bureaux de représentation (Sénégal et Pérou) Filiale ex-nihilo (Mexique)	Réorganisation des activités de la filiale (contrôle plus important sur les activités par le siège) Augmentation des ressources dédiées au développement des affaires en Afrique (zone à fort potentiel de croissance) Réexportation du Mexique vers l'Amérique du Nord et du Sud	Gain de flexibilité et de réactivité (réponse plus rapide aux demandes des clients internationaux) Diversification du portefeuille Consolidation des relations avec les clients internationaux Développement du réseau en Amérique Latine et Afrique

Tableau 15. Principales caractéristiques des phases d'internationalisation non-linéaires

Etapas	1 Internationalisation	2 Augmentation du niveau d'engagement	3 Modification / réduction du niveau d'engagement	4 Ré-internationalisation	
				Retour à l'international	Augmentation du niveau d'engagement
Durée moyenne	3 à 22 ans	1 à 8 ans	2 à 10 ans	-	-
Sélection des marchés	Principalement des pays proches	Pays proches et distants (Europe, Asie, Am. Latine)	Principalement des pays distants (Mexique, Chine...)	Marchés précédemment quittés ou nouveaux marchés	Marchés voisins des pays hôtes
Choix des modes d'entrée	Exportations directes et indirectes	Exportations directes Filiales ex-nihilo Acquisitions	Désinvestissement partiel (retour à l'export, réduction du niveau d'engagement...) ou total (retrait total du marché)	Exportations directes Filiales ex-nihilo	Exportations directes Filiales ex-nihilo
Facteurs internes	Nouvelle équipe de direction/dirigeant : - Orientation internationale - Réseau Problèmes internes : - Culture organisationnelle - Manque de connaissances et d'expérience internationale	Certifications techniques Besoin de diversification (offre et marchés) Accumulation d'expérience internationale	Manque de préparation de l'expansion internationale - Sous-estimation des coûts et difficultés - Surestimation de la demande locale - Distance psychique Problèmes internes : - Culture organisationnelle - Manque de connaissances spécifiques et d'accès aux réseaux Difficultés managériales et tensions siège/filiales	Changement de dirigeant Réorganisation des activités à l'étranger : Recrutement d'employés ayant l'expérience du marché Contrôle accru sur les opérations étrangères	Certifications techniques dans le pays hôte
Facteurs externes	Sollicitations de clients existants et nouveaux : - Création d'un site internet en plusieurs langues - Réseaux existants	Arrivée de capital-risqueurs Rachat d'un fournisseur Opportunités venant des réseaux internes et externes Perte de compétitivité sur le marché domestique	Pression financière de la part des actionnaires Pression concurrentielle et perte de compétitivité	Demande croissante dans les marchés étrangers Nécessité de se rapprocher des clients	Réputation industrielle du pays hôte Potentiel de croissance des pays voisins

	Saturation du marché domestique				
--	---------------------------------	--	--	--	--

Qu'elle soit partielle ou totale, la désinternationalisation et la ré-internationalisation impactent non seulement le niveau d'engagement à l'étranger (Benito et Welch, 1997) mais aussi la position et les relations entretenues par la PME avec les membres de son réseau dans la mesure où il s'agit d'une décision pouvant dégrader ou, au contraire, renforcer l'image et la crédibilité de la PME aux yeux de ses partenaires. Ces résultats démontrent que les réseaux et les choix stratégiques opérés par les PME n'influencent pas seulement l'augmentation du niveau d'engagement (Johanson et Vahlne, 2009 ; Vahlne et Johanson, 2013), mais peuvent également pousser l'entreprise à amorcer une phase de désinternationalisation. Le tableau 16 présente une synthèse des contributions théoriques, méthodologiques et empiriques des travaux conduits en matière d'internationalisation non-linéaire.

Tableau 16. Principales contributions des travaux conduits en matière d'internationalisation non-linéaire

Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques
<p>Mise en avant de la nature non-linéaire et séquencée de l'internationalisation des PME</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- accélération selon les différentes « époques » d'expansion</li> <li>- existence de phases de stagnation et/ou de désengagement</li> </ul> <p>Approfondissement des travaux ayant trait aux phénomènes de dé- et de ré-internationalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prégnance des facteurs internes (notamment le manque de ressources et d'expérience internationale) pour expliquer le retrait des marchés étrangers</li> <li>- rôle de l'échec (et de sa perception) ainsi que des incidents critiques sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• le type et la durée de la désinternationalisation</li> <li>• la trajectoire de ré-internationalisation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Réalisation d'une étude qualitative permettant d'avoir une compréhension globale et fine de l'internationalisation non-linéaire des PME</p> <p>Conduite d'une étude de cas multiple de type longitudinal auprès de cinq PME manufacturières rhônalpines présentes à l'international :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les étapes d'internationalisation et les facteurs venant moduler le niveau d'engagement international</li> <li>- Comprendre pourquoi, comment et où les PME se dé-et se ré-internationalisent</li> <li>- Comprendre le poids des échecs et des expériences négativement perçues sur la trajectoire d'internationalisation</li> </ul>	<p>Mise en lumière du rôle du manque de ressources et d'expérience internationale sur le désengagement des PME des marchés étrangers (mauvais choix stratégiques liés à une confiance excessive)</p> <p>Mise en avant du rôle de l'échec et de sa perception par les membres de l'organisation sur la trajectoire de ré-internationalisation – importance de la capacité de résilience et des incidents critiques</p> <p>Ouverture de nouvelles perspectives aux managers : l'internationalisation peut être faite d'une succession de phases d'expansion-retrait-ré-expansion (rôle moteur de l'agilité organisationnelle)</p> <p>Ouverture de nouvelles perspectives aux acteurs de l'accompagnement :</p>

<p>(modes d'entrée, localisation, vitesse)</p> <p>- rôle moteur des réseaux et de l'expérience internationale du dirigeant</p> <p>- importance de la résilience et de la capacité d'apprentissage organisationnelle</p> <p>Volonté de contrôle accrue en phase de ré-internationalisation</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleure compréhension des éléments guidant les choix stratégiques opérés par les PME à l'international – notamment les changements de marchés (dé- et ré-internationalisation)</li> <li>- les mettre en garde contre les risques associés à une confiance excessive dans leurs capacités à gérer les opérations internationales et/ou l'hyper-croissance</li> <li>- aider les PME ayant fait face à un échec à rebondir en vue de se ré-internationaliser rapidement et éviter la sclérose organisationnelle</li> </ul>
---	--	--

### 3.3. Perspectives de recherches

L'étude des trajectoires d'internationalisation non-linéaire des PME dans une perspective longitudinale m'a permis de mieux comprendre les raisons de la dé/ré-internationalisation ainsi que la façon dont les choix évoluent au gré des expériences. Les résultats précédemment présentés contribuent à enrichir la littérature et ouvrent de nouvelles perspectives de recherches futures quant aux origines et à l'impact de ces trajectoires non-linéaires sur les PME.

Mes études de cas ont mis en avant le rôle clé des opportunités et des connaissances expérientielles dans les décisions d'engagement ou de retrait à l'étranger. Elles permettent d'accélérer le rythme du développement international grâce à une compréhension plus fine des attentes locales et des règles régissant le fonctionnement des marchés. Elles permettent également d'identifier les réseaux locaux les plus pertinents et de gagner la confiance nécessaire pour augmenter le niveau d'engagement à l'étranger.

Les récents travaux de Vissak, Francioni et Freeman (2020) soulignent la nécessité de s'intéresser à l'origine des opportunités internationales dans la mesure où elles façonnent les décisions d'engagement, le choix de la localisation ou encore l'attitude des dirigeants à l'international. Ainsi, il conviendrait de prolonger les présents travaux en intégrant la théorie de l'effectuation afin de mieux comprendre comment les connaissances évoluent au fil des expériences, notamment au gré des phases de retrait-retour à l'international. De façon plus

large, la littérature s'accorde à reconnaître que les expériences accumulées participent, sur le long terme, à transformer les organisations. Dès lors, il serait intéressant de prolonger l'étude de cas en vue de comprendre comment les expériences d'engagement, de retrait et de retour à l'international impactent les PME – tant dans leurs aspects les plus tangibles (produit, service, ressources, etc.) qu'intangibles (innovations, résilience, culture, etc.). En ce sens, une attention particulière mérite – tout d'abord - d'être portée aux PME n'étant pas parvenues à se ré-internationaliser après une phase de retrait. Comment expliquer que certaines PME parviennent à se ré-internationaliser et d'autres non ? Dans quelle mesure – et comment - l'échec à l'international affecte-t-il les PME, tant dans leurs stratégies que dans leur structure organisationnelle ?

Outre les échecs, l'étude des ré-internationalisations mérite d'être approfondie en adoptant une perspective géographique. Welch et Welch (2009) et Vissak et Francioni (2012) mettent en avant le fait que la ré-internationalisation peut survenir dans le marché initialement quitté ou dans tout autre marché étranger. La littérature reste toutefois évasive quant à l'impact du choix de la localisation et de l'expérience antérieure sur la stratégie de ré-internationalisation. Les conditions de désinternationalisation doivent toutefois être intégrées au sein de l'analyse. En effet, une sortie volontaire sera perçue comme moins traumatisante pour l'organisation qu'une sortie forcée. Une distinction doit donc être opérée entre les désinternationalisations volontaires et subies tant le contexte peut affecter la confiance de l'organisation et de ses parties prenantes ainsi que son image locale et sa réputation au sein des réseaux (Yayla et al., 2018 ; Vissak et al., 2020). Dès lors, il convient de se demander dans quelles mesures les conditions de désinternationalisation (volontaire vs. forcée) impactent les stratégies de ré-internationalisation, en termes de choix de localisation et de niveau d'engagement. Dans la même veine, il est intéressant d'intégrer la perspective géographique dans l'étude des ré-internationalisations pour identifier les éventuelles différences existantes entre une ré-internationalisation dans le marché initialement quitté et dans un marché tiers. En quoi la stratégie de retour est-elle similaire ou différente de la stratégie initiale ? Dans quelle mesure l'image et la réputation de l'entreprise sont affectées par la sortie initiale ? En quoi une ré-internationalisation dans le marché initialement quitté influence-t-elle la vitesse et la performance financière de l'entreprise à l'étranger ? L'attention ainsi portée aux dimensions géographique et contextuelle nous permettra d'avoir une compréhension plus fine des mécanismes de désinternationalisation et de leur impact sur la ré-internationalisation, tant au niveau de la stratégie d'entrée que sur la performance, la réputation et la structure organisationnelle. Cela nous permettra également de

mieux comprendre comment les entreprises s'adaptent aux différents contextes au sein desquels elles opèrent. L'adaptation constitue, comme indiqué par Cuervo-Cazurra, Mudambi et Pedersen (2019) une compétence clé pour les entreprises internationales – notamment lorsqu'elles ciblent des marchés institutionnellement distants du pays d'origine.

La littérature s'accorde à reconnaître l'impact du contexte sur les trajectoires d'internationalisation des PME. En effet, les différences économiques, institutionnelles et culturelles influencent la façon dont les entreprises s'internationalisent. Qu'elles soient formelles ou informelles, les institutions obligent les managers à s'engager dans un processus d'apprentissage permanent visant à leur permettre d'adapter leurs pratiques aux spécificités locales (Johanson et Vahlne, 1977). De façon intéressante, les entreprises peuvent également, par leurs actions et leur stratégies globales, façonner les institutions. La nature bi-directionnelle de la relation institutions-stratégies d'internationalisation des organisations n'a toutefois fait l'objet que de peu de travaux dans la littérature en management et mérite davantage d'attention (Cuervo-Cazurra, Mudambi et Pedersen, 2019). Ainsi, il semble légitime de s'intéresser tant à l'impact des dé- et ré-internationalisation sur les organisations mais aussi sur les institutions locales et domestiques.

Enfin, l'impact des dimensions réticulaire et expérientielle m'amène ainsi à considérer le besoin d'étudier la non-linéarité sous un prisme plus large que le seul niveau d'engagement ou la localisation. Ceci appelle à une étude approfondie des réseaux, tant au niveau de leur structure que de leur fonctionnement et de leurs apports potentiels, au regard de leur impact sur les choix stratégiques opérés par les PME en matière d'internationalisation. Quels sont les principaux réseaux mobilisés par les PME lors des différentes phases de leur développement international ? Comment s'opère les processus de sélection des membres et le partage d'informations au sein des réseaux professionnels ? Les réseaux peuvent-ils avoir, à terme, un impact négatif sur les trajectoires d'internationalisation des PME ? Ces différentes questions m'ont alors amené à engager une nouvelle phase de recherche spécifiquement dédiée au rôle des réseaux sur le développement international des PME.





## 4. Réseaux et développement international des PME

Les travaux de cet axe se positionnent dans le champ du management international bien que s'appuyant, pour certains, sur des théories appartenant à d'autres champs disciplinaires (sociologie, psychologie, entrepreneuriat, comportement organisationnel). Cette diversité théorique et disciplinaire a pour objectif d'approfondir notre compréhension du rôle joué par les réseaux individuels, institutionnels et inter-organisationnels au cours du processus d'internationalisation. Il s'agit notamment de la théorie de l'échange social de Macneil (1978, 1980), de la théorie du capital social de Bourdieu (1986) ou encore de la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973) et des trous structuraux de Burt (1992).

Définis comme un ensemble de relations entre individus et/ou organisations (Hoang et Antoncic, 2003 ; Johanson et Vahlne, 2009), les réseaux ont pour principale vocation de mettre en lien des acteurs poursuivant des objectifs similaires et désirant collaborer afin d'augmenter leurs bénéfices mutuels (Jack, Anderson, Moul et Dodd, 2010). Les acteurs et/ou organisations impliqués s'engagent alors à interagir, à partager leurs ressources et s'investir dans la vie du réseau en vue d'en assurer sa pérennité et son succès. Les réseaux peuvent être de différente nature : individuelle ou organisationnelle, personnelle ou professionnelle, institutionnelle ou d'affaires, etc. L'éclectisme des réseaux, associé au rôle de plus en plus important des structures réticulaires dans le développement international des PME, expliquent le caractère prolifique de la littérature en la matière. Dans le cadre de mes recherches, j'ai fait le choix de me concentrer sur les réseaux interindividuels et inter-organisationnels.

Les travaux présentés dans cet axe reposent tous sur des études empiriques et étudient l'impact des réseaux individuels, institutionnels et inter-organisationnels sur les trajectoires d'internationalisation des PME. Ces recherches viennent prolonger les travaux conduits dans les axes précédents en s'intéressant tant aux antécédents du partage d'informations (4.1) qu'aux externalités négatives des réseaux (4.2). Elles nous permettront d'identifier un ensemble de pistes de recherche futures (4.3) venant alimenter les débats ayant cours dans la littérature. Le choix de se concentrer sur les externalités négatives des réseaux s'explique par le peu de travaux conduits en la matière par la communauté scientifique en dépit de la réalité empirique du phénomène. Une synthèse des travaux de cet axe est présentée dans le tableau 17.

Tableau 17. Synthèse des travaux de l'axe 4

Réf.	Question de recherche	Cadre théorique	Méthodologie et étude empirique	Principaux résultats
[8] [9]	Comprendre comment les dirigeants de PME collectent et partagent des informations au sein des réseaux interindividuels et inter-organisationnels déployés dans le cadre de leur internationalisation  Identifier les antécédents au partage d'informations au sein des réseaux de PME exportatrices	Théorie de l'échange social  Approche par les réseaux	Méthode mixte :  Étude qualitative : 17 entretiens ouverts réalisés auprès de 11 dirigeants et de 7 acteurs de l'accompagnement à l'international  Analyse de contenu  Étude quantitative réalisée sur un échantillon de 317 entreprises exportatrices  Modèle d'équations structurelles	Mise en avant du rôle de l'expérience internationale du dirigeant et de l'entreprise sur le type, les sources et les modalités de partage des informations  Rôle du sentiment d'appartenance à un réseau et de la socialisation entre les membres sur l'échange d'informations  Rôle médiateur de la socialisation sur le lien entre sentiment d'appartenance et échange d'informations  Identification des antécédents des trois construits mobilisés  Proposition du concept de socialisation réticulaire
[10]	Comprendre les choix des PME en matière de mobilisation des réseaux (institutionnels et inter-organisationnels) lors de leur internationalisation et les difficultés rencontrées	Approche par les réseaux  Théorie des trous structureaux	Étude qualitative  Étude de cas multiple - 17 entretiens conduits auprès de PME exportatrices et de 8 acteurs de l'accompagnement  Analyse de contenu	Mise en avant de la dualité des réseaux institutionnels et professionnels, moteurs et freins du développement international des PME  Efficacité limitée de ces réseaux selon le degré d'expérience internationale des PME et des dirigeants ainsi que selon le degré de sophistication de leur offre  Manque de légitimité des réseaux institutionnels aux yeux des PME expérimentées à l'international  Risque de dépendance envers les membres clés des réseaux professionnels en cas de consolidation trop importante des liens

[11]	Identifier les difficultés inhérentes à la spécificité des réseaux en Chine	Approche par les réseaux	Étude de cas longitudinale conduite auprès d'une PME manufacturière ayant établi une filiale en Chine  25 entretiens semi-directifs, deux journées d'observation (en France et en Chine) auprès de la PME	Rôle clé de la distance culturelle :  - Dépendance du siège envers le manager chinois en matière de développement du réseau d'affaires en Chine  - Source de tensions entre le siège et la filiale  - Impact sur les choix stratégiques (focus sur les clients internationaux)
------	---	--------------------------	---	--

## 4.1 Partage d'informations et développement international des PME

Le développement des réseaux sociaux et d'affaires à l'étranger (Johanson et Vahlne, 2009 ; Nowinski et Rialp, 2016) constitue un enjeu majeur des PME. La littérature en management international s'accorde à reconnaître le rôle clé des réseaux dans l'internationalisation des PME (Forsgren, 2008 ; Vahlne et Johanson, 2016, 2020) en raison de leur impact sur la compétitivité globale de ces organisations (Hani et Cheriet, 2018). Après avoir procédé à un état de l'art (4.1.1), je présenterai les contributions de mes travaux à la littérature (4.1.2).

### 4.1.1 Approche théorique du partage d'informations au sein des réseaux inter-organisationnels et interindividuels

Structures organiques complexes et dynamiques (Baker, Nohria et Eccles, 1992), les réseaux constituent un moteur du développement personnel, professionnel et organisationnel. Comprendre la structuration et le fonctionnement des réseaux ne peut, dès lors, se faire qu'en procédant à une analyse multidimensionnelle, c'est-à-dire en intégrant une perspective inter-organisationnelle et interindividuelle.

Influencés par les cycles économiques et la complexité environnementale (Pinho et Pinheiro, 2015), les réseaux inter-organisationnels constituent un facteur clé de succès dans le développement des organisations en raison des bénéfices auxquels ils donnent accès (Musteen et al., 2014) et aux alternatives qu'ils offrent aux entreprises disposant de ressources limitées telles que les PME (Hollender et al., 2017). Comme le soulignent Pinho et Pinheiro (2015), rares sont les entreprises capables de développer une stratégie d'internationalisation à elles

seules : le succès requiert alors une forme de coopération et d'engagement entre acteurs et/ou organisations. Intégrées dans des réseaux d'affaires, les entreprises s'engagent dans le développement de nouvelles relations et/ou la consolidation de relations existantes en vue d'asseoir sa légitimité au sein de la structure et de protéger ses parts de marchés localement. L'internationalisation est, dans ce contexte, le résultat des efforts engagés en vue de renforcer son positionnement au sein du réseau, voire d'acquiescer une position centrale au sein de celui-ci (Johanson et Vahlne, 2009).

Le positionnement de l'entreprise au sein du réseau s'avère particulièrement importante dans la mesure où il influence tant l'accès aux ressources que la performance globale de l'organisation. Comme le rappellent Gulati et Gargiulo (1999) et Zaheer et Bell (2005), comprendre comment les entreprises acquiescent les ressources requises via les réseaux inter-organisationnels ne peut se faire qu'en étudiant les relations sociales qu'elles développent, leur position au sein du réseau ainsi que les dotations en ressources des autres membres avec qui elles entrent en relation. Analysées sous le prisme de la sociologie, les relations sociales comprennent une double dimension. Elles sont à la fois à un canal pour le transfert ou l'échange de ressources et un engagement (moral, symbolique, intentionnel) vis-à-vis d'un ou de plusieurs partenaire(s) d'échange (Lazega, 2014). Cet engagement, et l'intensité avec laquelle les acteurs vont interagir, dépend du sens que la relation a pour les acteurs et de la position occupée par les acteurs au sein des réseaux. Combinant la théorie des réseaux sociaux et la *resource-based view*, Zaheer et Bell (2005) montrent que les entreprises disposant d'une position centrale – ou avantageuse – au sein des réseaux inter-organisationnels sont plus à même d'accéder aux ressources externes requises pour consolider leurs capacités stratégiques et, par conséquent, pour accroître leurs performances.

De façon plus large, le positionnement au sein des réseaux inter-organisationnels – notamment la centralité - est important dans la mesure où il impacte directement les choix stratégiques opérés ainsi que le degré d'accessibilité des actifs stratégiques partagés par les membres. Les entreprises au centre du réseau bénéficient d'un avantage sur l'ensemble des membres puisqu'elles disposent d'un meilleur accès aux technologies, aux ressources, aux informations et autres éléments nécessaires à l'établissement d'une position stratégique, à la réduction des risques et au renforcement de la compétitivité à l'étranger (Lei et Chen, 2011). Outre la centralité, le positionnement et la participation des entreprises à la vie des réseaux inter-organisationnels sont fonction de leur degré de diversification des réseaux et à leur capacité à créer des ponts entre eux. Ces éléments renvoient à la théorie des réseaux sociaux de

Granovetter (1973) ainsi que la notion de trous structurels énoncée par Burt (1992, 2005). Selon Burt (1992, 2005), les entreprises capables de mettre en relation des réseaux non liés sont généralement plus innovantes et performantes que les autres dans la mesure où elles peuvent accéder à une plus grande diversité de ressources externes. Ce point fera l'objet d'un développement approfondi dans la sous-section suivante.

En se proposant d'étudier conjointement l'action individuelle, la coopération intra-organisationnelle et les relations inter-organisationnelles, la théorie des réseaux sociaux offre un cadre analytique particulièrement riche aux chercheurs en sciences de gestion désireux de comprendre les dynamiques organisationnelles. Il ne s'agit plus seulement d'étudier les individus mais bien les interactions, les relations se nouant ou se détruisant entre eux (Mercklé, 2011). La théorie des réseaux sociaux permet d'intégrer l'ensemble des interactions sociales pouvant influencer les choix individuels et organisationnels. Comme le rappellent Barret, Huault et Picq (2006, p. 93), « *l'originalité de la théorie des réseaux sociaux est de prendre pour objet les relations entre les individus, se démarquant ainsi des approches centrées sur les seuls attributs des acteurs : 'le moteur social causal derrière ce que les gens ressentent, croient, font, repose sur les formes des relations sociales entre acteurs au sein d'une situation sociale donnée' (Burt, 1991). Cette posture de recherche prend acte du fait que les individus n'agissent pas seuls, de manière isolée, mais à l'intérieur d'un réseau de relations qui va à la fois faciliter et limiter leur action* ». La théorie des réseaux sociaux postule que les liens entre individus ne sont pas nécessairement équivalant mais qu'ils diffèrent selon leur force : des liens forts caractérisent un réseau dense tissé entre des individus émotionnellement proches, qui se connaissent bien et qui partagent des informations similaires. Qualifiés de « symétriques » par Friedkin (1990), les liens forts sont principalement vecteurs de soutien émotionnel (Lecoutre et Lièvre, 2019). Inversement, des liens faibles – qualifiés d'asymétriques (Freidkin, 1990) - sont tissés entre personnes ne se voyant qu'occasionnellement, situées dans des réseaux distincts et donnant accès à des informations difficilement accessibles au quotidien.

La distinction entre liens forts et liens faibles revêt une importance particulière dans la mesure où elle permet de mieux comprendre l'accès et la mobilisation des ressources tangibles et intangibles par les individus : offres d'emplois, savoirs, informations de marchés, etc. Elle repose, dans sa version originale, sur la double dimension proxémique et transitive. La dimension proxémique, fondée sur une approche microscopique, permet de distinguer les liens forts des liens faibles sur la base de cinq critères : le temps, l'intensité émotionnelle, le niveau

de confiance, la nature des échanges réciproque et le degré de multiplicité (entendu comme étant le degré de redondance des connexions réseaux).

Arborant une perspective macroscopique, la dimension transitive distingue pour sa part les deux types de liens sur la base de la force des relations entretenues par une dyade avec un tiers. Granovetter (1973) pose ici le concept de triade impossible : si A et B et A et C entretiennent des liens forts, alors B et C sont au minimum unis par un lien faible. Granovetter (1973) précise que seuls les liens faibles permettent de créer des ponts entre les personnes et sont vecteurs de valeur ajoutée.

Burt (1992, 2005) reprend le concept de transitivité pour développer la théorie des trous structuraux. Selon lui, l'action individuelle ne repose pas uniquement sur la force des liens mais plutôt sur la capacité à accéder à des personnes contrôlant la connexion entre deux groupes sociaux distincts. Si elle reste un cadre théorique de référence (Marsden et Campbell, 2012), la théorie des réseaux sociaux fait – en effet - l'objet de nombreux débats dans la littérature, tant en raison de la nature, de la mesurabilité et du pouvoir explicatif des critères que de la nature statique de l'analyse des liens faibles et forts.

Takahashi et Inamizu (2014) indiquent que si elle fait sens sur le plan théorique, la notion de triade impossible n'a pas pu être validée empiriquement. Ils proposent ainsi de nuancer les propos de Granovetter (1973) selon lequel les « ponts sont des liens faibles » de la façon suivante : « les ponts ne sont pas limités aux liens forts mais ont davantage de probabilités d'être constitués de liens faibles » (Takahashi et Inamizu, 2014, p. 74).

Outre la validation empirique de la notion de triade impossible, Borgatti et Halgin (2011) mettent en avant le fait que la théorie des réseaux sociaux accorde davantage d'importance à la structure des réseaux qu'à ce qui s'y échange. Ils plaident alors pour un approfondissement des travaux de Granovetter (1973) en portant une attention particulière au contenu des échanges. Il en va de même pour les pratiques de coopérations entre réseaux (Lecoutre et Lièvre, 2019). Dans la même veine, Marsden et Campbell (2012) s'interrogent sur la non-intégration de la persistance des liens dans l'analyse – absence due à la nature majoritairement statique des travaux conduits en matière de réseaux sociaux. Les auteurs plaident pour l'étude des réseaux sociaux dans une perspective longitudinale afin de comprendre comment évoluent les réseaux et comprendre la solidité des communautés créées, notamment les communautés de pratiques (Dibiaggio et Ferrary, 2003) ou encore les groupes socio-professionnels. Comme l'ont démontré Elfring et Hulsink (2007), certains liens faibles peuvent, au gré des interactions, devenir des liens forts ou, au contraire, disparaître – événement particulièrement dommageable

pour l'individu ou l'entité (Granovetter, 1973). Certains liens forts peuvent également être mobilisés par les individus en vue d'accéder à des liens faibles (Jack, 2005) grâce au sentiment d'obligation morale et de réciprocité caractérisant les liens forts. La distinction entre liens forts et faibles mérite, dès lors, d'être nuancée dans la mesure où la force des liens évolue dans le temps et que leurs apports diffèrent selon la nature des membres du réseaux ainsi que selon le type de ressource échangé. Levin et Cross (2004) ont, par exemple, mis en avant le fait que la confiance, propre aux liens forts selon Granovetter (1973) est parfois plus forte dans les liens faibles que dans les liens forts, notamment lorsqu'elle repose sur une forme de légitimité socio-professionnelle. De même, Hansen (1999) a démontré que si les liens faibles étaient pertinents pour véhiculer des savoirs courants, les liens forts s'avéraient plus efficaces pour transmettre des savoirs tacites et/ou complexes. Le tableau 18 présente une synthèse des limites identifiées dans la littérature et les implications qui en découlent.

Tableau 18. Synthèse des limites de la théorie des réseaux sociaux

Limites	Implications	Auteurs
Manque de validation empirique de la notion de triade impossible	Besoin de nuancer les propos relatifs aux ponts entre liens faibles	Takahashi et Inamizu (2014)
Focus sur la structure des réseaux au détriment du contenu des échanges	Nécessaire de porter une attention au type de ressources échangées afin de comprendre comment s'effectue le partage d'information entre relations symétriques et asymétriques, comment les réseaux évoluent dans le temps	Dibiaggio et Ferrary (2003), Elfring et Hulsink (2007), Hansen (1999) ; Jack (2005), Marsden et Campbell (2012)
Manque de clarté dans la distinction liens forts/faibles basée sur la notion de confiance	Intégration d'une perspective multidimensionnelle de la notion de confiance pour mieux comprendre pourquoi certains liens faibles sont davantage vecteurs de confiance que les liens forts	Levin et Cross (2004)
Non-intégration de la perspective coopérative	Intégration des coopérations dans l'analyse afin de comprendre pourquoi et comment des individus/réseaux ayant des objectifs distincts décident de coopérer	Lecoutre et Lièvre, (2019)

Si la littérature existante met en avant les effets bénéfiques des réseaux sur l'internationalisation des PME, nos connaissances relatives aux mécanismes de sélection des membres, aux déterminants des échanges d'informations et aux difficultés inhérentes au fonctionnement des

réseaux restent limitées. Comme souligné par Lecoutre et Lièvre (2019), la littérature relative aux réseaux sociaux ne permet pas de comprendre pourquoi et comment les liens faibles s'engagent dans une coopération, ni de comprendre comment s'opère le partage d'informations. Il en va de même pour l'impact des connaissances expérientielles consécutives à des situations d'échec subies par les membres du réseau sur les choix opérés par les PME. L'objectif de mes travaux est de combler ces vides théoriques. Dans la poursuite de mes recherches sur l'internationalisation des PME, je cherche à mieux comprendre le fonctionnement et l'apport des réseaux, dans les phases amont (sélection des membres) et aval (consolidation, extension et apports du réseau). Pour répondre à ces objectifs, j'ai fait le choix de mobiliser conjointement la théorie de l'échange social (Macneil, 1978, 1980), la théorie du capital social (Bourdieu, 1977, 1986) et la théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1973 ; Johanson et Mattsson, 1988). Propre au champ de la sociologie, la théorie de l'échange social offre des perspectives intéressantes quant à la compréhension du fonctionnement des réseaux. En effet, elle permet d'expliquer les interactions et les comportements des individus dans un système d'échanges s'inscrivant dans la durée (Macneil, 1978, 1980). L'association des théories de l'échange social et des réseaux sociaux est particulièrement pertinente pour étudier le partage d'informations dans les réseaux professionnels.

Comprendre les mécanismes d'établissement, d'intégration et de partage d'informations au sein des réseaux implique une analyse à trois niveaux : les individus, les organisations et les réseaux. Elle implique également de prendre en compte la dimension culturelle tant celle-ci peut influencer les pratiques et le contenu des échanges. Cette démarche s'avère importante puisqu'elle permet d'identifier les facteurs venant stimuler - ou, au contraire, inhiber - l'échange d'information entre membres d'un même réseau. En d'autres termes, elle participe à parfaire nos connaissances et pratiques relatives à la structuration et au fonctionnement des réseaux professionnels, à l'échelle individuelle comme collective, locale comme internationale.

Comme énoncé précédemment, la principale vocation des réseaux est de mettre en relation des acteurs poursuivant des objectifs similaires et désirant collaborer afin d'augmenter leurs bénéfices mutuels (Jack, Anderson, Moulton et Dodd, 2010). Les acteurs s'engagent, pour cela, à interagir, à partager leurs ressources et s'investir dans la vie du réseau. Des interactions fréquentes concourent à créer des liens de confiance entre individus venant réduire les risques liés à l'opportunisme des agents (Williamson, 1985). Elles favorisent la création d'un sentiment d'appartenance - défini comme étant l'attachement et l'importance accordée au réseau - faisant office de « garantie comportementale » et morale quant au bon fonctionnement du réseau



(Thévenard-Puthod et Picard, 2013). Lié au processus de sélection des membres (ou *socialisation* selon Feldman, 1976), ce sentiment sera différent selon la nature affective ou calculatoire du réseau, la force des liens, la socialisation préalable et les compétences des membres (Ellis, 2011). Le processus d'intégration des membres dépend ainsi de trois éléments : la sélection, la sectorisation et la ségrégation (expérience) des membres.

Précisons à ce stade que la dimension individuelle joue un rôle moteur dans le développement des réseaux pour deux raisons majeures. Premièrement, le capital social des entrepreneurs et leur capacité à sélectionner, à s'insérer et à diversifier leurs réseaux influencent positivement la performance des PME à l'international – notamment des entreprises nouvellement internationalisées et/ou opérant dans des secteurs de haute technologie (logiciels, etc.). Ils leur permettent, en effet, d'accéder à des informations privilégiées quant à la structure et à l'évolution du marché, accroissant de fait les capacités d'adaptation et d'anticipation des PME (Stam, Arzlanian et Elfring, 2014). Deuxièmement, l'expérience des dirigeants agit comme un vecteur de confiance attestant de leur capacité à contribuer activement et de façon pertinente à la vie du réseau.

Il est intéressant de noter que, analysées au niveau individuel, la constitution et l'animation des réseaux diffèrent grandement d'une culture à l'autre. La littérature relative au capital social met en avant le fait que les individus opèrent dans un espace social composé de quatre dimensions, à savoir le capital économique, le capital culturel, le capital social et le capital symbolique. Le capital économique renvoie à la santé financière et aux revenus d'un individu. Le capital culturel est transmis par la famille et l'éducation. Il peut être institutionnalisé sous forme de niveau d'éducation. Le capital social représente l'ensemble des relations sociales, c'est-à-dire des ressources actuelles ou potentielles émanant des interactions entre individus (Bourdieu, 1986). Ces interactions permettent aux individus d'accéder à de nouveaux actifs tangibles ou intangibles, à de nouvelles informations et connaissances (Gretzinger, Hinz et Matiaske, 2010). Contrairement aux deux éléments précédents, la création et le développement du capital social requièrent d'importants efforts dans le temps. Il s'agit d'un processus continu dans lequel l'individu s'engage à titre personnel afin de développer et d'entretenir des interactions qui lui seront profitables à long terme. Le capital symbolique est lié à l'honneur et à la reconnaissance. Il illustre la reconnaissance par les membres du groupe des trois autres formes de capital (Bourdieu, 1977). La littérature s'accorde à reconnaître que le développement du capital social est lié à l'éducation et à l'expérience, c'est-à-dire au contexte institutionnel au sein duquel les

individus opèrent. Par conséquent, la constitution et la forme que prend le capital social – donc les réseaux – peuvent être très différents d’un pays à l’autre.

En dépit du nombre croissant de contributions ayant trait à l’internationalisation des PME et aux réseaux observé depuis les années quatre-vingt-dix, la grande majorité des articles se focalise sur (1) la façon, dont les PME gagnent des connaissances relatives aux opérations internationales (Gilmore, Carson et Rocks, 2006 ; Hadley et Wilson, 2003 ; Zhou, Wu et Luo, 2007), (2) les caractéristiques, l’établissement et la disparition des connexions au sein des réseaux (Ellis, 2011 ; Galkina et Chetty, 2015) ou encore (3) les relations inter-organisationnelles, leur coordination et leurs effets (Hohenthal, Johanson et Johanson, 2015). En l’état, peu de travaux se sont attachés à comprendre comment s’effectue le partage d’informations au sein des réseaux et comment la structuration de ces derniers influence la qualité des éléments échangés. Il en est de même pour la façon dont la culture influence la constitution et l’animation du réseau. Or, il s’agit de deux éléments stratégiques dans la mesure où l’accès aux informations et la distance psychique constituent deux barrières majeures rencontrées par les PME à l’international. Dès lors, une attention particulière mérite d’être portée aux antécédents du partage d’information au sein des réseaux professionnels dans une perspective internationale.

#### 4.1.2 Contributions à la littérature sur les réseaux

Afin de mieux comprendre les mécanismes de structuration et de partage d’informations au sein des réseaux, j’ai procédé à une recherche mixte portant sur les antécédents du partage d’information au sein de réseaux interindividuels et inter-organisationnels.

##### *Le partage d’informations au sein des réseaux interindividuels*

Une première étude qualitative de type inductif a été conduite auprès de 17 PME et d’acteurs de l’accompagnement international. La nature inductive de cette première recherche trouve son fondement dans sa nature exploratoire ainsi que dans les vides théoriques précédemment évoqués. Ainsi, 11 entretiens ouverts ont été conduits avec des dirigeants ou managers en charge du développement international des PME ainsi qu’avec six acteurs de l’accompagnement international.

Les entretiens ont permis d’identifier le type d’information recherché et son influence sur le choix de la source – choix lui-même influencé par l’expérience internationale des PME. Il

s'avère, en effet, que le type et les sources d'information ainsi que leurs modalités de partage divergent selon l'expérience des dirigeants et le degré d'internationalisation des entreprises.

Les analyses conduites avec mes deux co-auteurs ont mis en avant le fait que les connaissances personnelles des dirigeants de PME constituent la principale source d'information préalable à toute prise de décision ou action de développement international. Ces résultats attestent du rôle moteur du capital social de l'entrepreneur sur (1) son accès aux ressources et (2) les choix stratégiques opérés (Stam, Arzlanian et Elfring, 2014). Ils viennent également enrichir la littérature en précisant que la perception de la valeur de l'information diffère avec l'âge et le degré d'expérience internationale du dirigeant. Les dirigeants les moins expérimentés tendent à agir de façon opportuniste et à fonder leurs décisions sur la base de leurs connaissances (limitées) en raison de leur méconnaissance de la valeur et de l'importance des informations. À l'inverse, les dirigeants les plus expérimentés paraissent plus enclins à apprécier la juste valeur des informations. La collecte et le partage d'informations se font alors de façon méthodique et ordonnée, ces pratiques venant consolider les connaissances de l'entreprise et renforcer le contrôle sur les opérations internationales.

Il en va de même pour le degré d'expérience internationale de l'entreprise et son impact sur le type d'information recherchée et le type de réseau sollicité. Les PME les moins expérimentées à l'international tendent à focaliser leurs recherches sur les informations générales accessibles auprès de leurs liens forts. Inversement, les PME les plus expérimentées mobilisent leurs liens faibles en vue d'accéder aux informations spécifiques recherchées. Deux éléments permettent d'expliquer cette distinction. Tout d'abord, les PME les moins expérimentées ne disposent que de peu ou pas de connexions avec des réseaux professionnels à l'étranger et sont contraintes de faire appel à des ressources extérieures. Leur manque d'expérience complique leur insertion au sein de réseaux professionnels dans la mesure où elles ne sont pas en mesure de contribuer efficacement à la vie du réseau. Inversement, les entreprises les plus expérimentées sont, par les mécanismes de collecte et de partage d'informations développées, plus à même de contribuer et – par conséquent – d'accéder à de nouveaux réseaux professionnels à l'étranger. En d'autres termes, l'expérience agit tel un vecteur de crédibilité et de légitimité aux yeux des autres membres du réseau. Les bénéfices liés aux réseaux sont donc fonction des éléments initialement apportés par les membres : plus une entreprise est expérimentée et s'implique dans la vie du réseau, plus elle sera en mesure de bénéficier d'un positionnement favorable et des effets positifs en résultant.

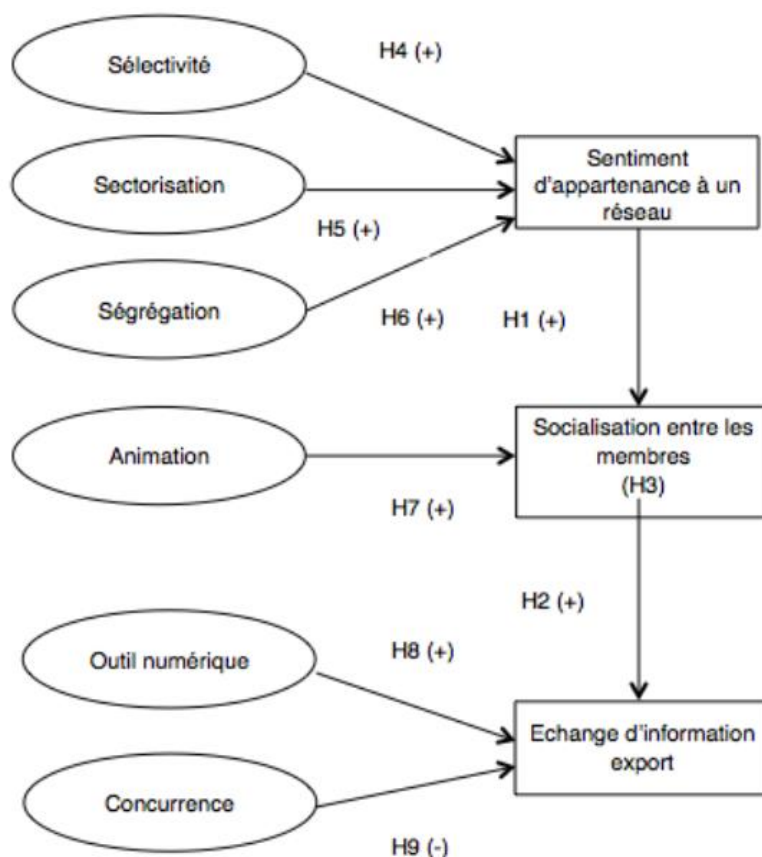
Ces résultats attestent du caractère dynamique de la constitution des réseaux d'une part, et de la collecte et du partage des informations d'autre part. L'intégration au sein des réseaux, la collecte et le partage d'informations ne sont possibles que par le biais de mécanismes d'apprentissage expérientiel. L'expérience y apparaît comme gage de crédibilité légitimité et facilite le développement puis l'institutionnalisation de stratégies de recueil et de partage des informations spécifiques (en interne et au sein des réseaux). En résumé, les dirigeants et organisations novices s'appuient principalement sur leurs liens forts – vecteurs de soutien émotionnel – contrairement à leurs homologues les plus expérimentés qui mobilisent davantage les liens faibles afin d'accéder aux informations spécifiques recherchées. Ces résultats abondent dans le sens de Burt (1992, 2005) tout en précisant la nature dynamique des relations et des réseaux ainsi que le rôle de l'expérience dans le type de lien social créé. Ils complètent par ailleurs les travaux de Catanzaro, Messeghem et Sammut (2015) quant au processus de sélection des réseaux. Il ressort, en effet, de ma recherche que les PME – indépendamment de leur degré d'expérience internationale – font preuve de défiance envers les acteurs de l'accompagnement, qu'ils soient publics ou privés. Ceci est particulièrement vrai dans le cas des entreprises suivant une stratégie de niche. Le coût, la qualité hétérogène des prestations, le caractère général et le manque d'adéquation des informations fournies avec les besoins de l'entreprise et/ou de la réalité du marché poussent les PME à privilégier les réseaux professionnels au sein desquels les échanges (ciblés) s'opèrent gratuitement et de pair à pair. Ces résultats témoignent ainsi de la nécessité de procéder à une analyse fine des avantages et inconvénients des réseaux – qui sera l'objet de la partie 4.2.

Ces premiers éléments nous amènent à étudier plus finement le fonctionnement des réseaux inter-organisationnels afin d'identifier les antécédents au partage d'informations.

#### *Les réseaux inter-organisationnels*

A la lumière des résultats obtenus lors de l'étude exploratoire, nous proposons un modèle permettant d'identifier les antécédents du partage d'informations et de mieux comprendre le fonctionnement des réseaux inter-organisationnels (figure 14).

Figure 14. Modèle de recherche sur les antécédents du partage d'information au sein des réseaux inter-organisationnels



Les hypothèses du modèle ont été testées et validées par le biais des équations structurelles. Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire administré à 1000 PME membres de réseaux d'entrepreneurs et réalisant au moins 15 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger. 317 répondants ont rempli le questionnaire complet, ce qui constitue un taux de réponse satisfaisant (31,7 %) pour une enquête conduite auprès d'exportateurs (Leonidou et Katsikeas, 2010).

Les résultats de l'estimation du modèle d'équations indiquent que les relations entre les trois facteurs étudiés, à savoir la sélection, la ségrégation et la sectorisation sont significatives. Le sentiment d'appartenance à un réseau exerce, tout d'abord, un effet positif sur la socialisation des membres : l'appartenance à une communauté et le développement de liens faibles favorisent les interactions et le partage d'informations entre les responsables export. La confiance générée

par les interactions répétées entre les membres encourage ces derniers à s'investir davantage dans la vie du réseau et à partager des informations spécifiques. Ces éléments vont dans le sens de Levin et Cross (2004) quant à la centralité de la confiance dans les liens faibles. Ils s'inscrivent également dans la lignée d'Elfring et Hulsink (2007) en mettant en avant l'impact de la fréquence des interactions sur la transformation et le renforcement des liens.

Ces analyses révèlent également que la socialisation, favorisée par le sentiment d'appartenance à un même réseau, agit comme une variable médiatrice de la relation entre le sentiment d'appartenance et l'échange d'information export. Ces résultats indiquent que l'effet résiduel du sentiment d'appartenance sur l'échange d'information est négatif (effet supprimeur) : plus la socialisation est importante et plus la qualité et/ou la quantité d'informations échangées entre les membres sera élevée. Là encore, ces éléments viennent enrichir la littérature relative aux réseaux sociaux et aux trous structuraux intégrant la notion de socialisation dans l'analyse : plus le sentiment d'appartenance à une communauté est important, plus les échanges d'informations à forte valeur ajoutée seront favorisés. Ainsi, ce n'est pas uniquement la force des liens (Granovetter, 1973) mais aussi la socialisation qui favorise la coopération entre les membres et qui permet le partage d'informations difficilement accessibles en temps normal. Mes résultats prolongent ainsi les travaux de Lecoutre et Lièvre (2019) quant à l'impact des liens faibles sur les coopérations entre acteurs en y intégrant la dimension socio-professionnelle.

Les analyses effectuées nous ont permis de constater que la sélection des membres a une influence positive et significative sur le sentiment d'appartenance. Ceci signifie que seules les entreprises partageant les valeurs du réseau et capables de contribuer à son développement peuvent potentiellement accéder à celui-ci. Le processus de sélection permet alors aux membres les plus influents de renforcer leur contrôle sur les membres actuels tout en limitant l'accès aux nouveaux membres. Ceci atteste de la nature sociale et morale du contrat informel établi entre les membres d'un même réseau (Macneil, 1978, 1980) et confirme le rôle des trous structuraux énoncés par Burt (1992, 2005). Précisons, à ce stade, que la présence d'un animateur et d'un outil informatique facilitent eux aussi le partage d'informations au sein du réseau.

Contrairement aux attentes, nos résultats montrent que la sectorisation, la ségrégation et la présence de concurrents directs n'exercent pas d'influence significative sur les facteurs étudiés. L'homogénéité des réseaux, causée par une politique de sectorisation, n'incite pas les acteurs à échanger davantage d'informations. Ces résultats peuvent s'expliquer de deux façons : (1) l'homogénéité appauvrit le partage d'informations et limite l'accès à de nouvelles connaissances ou idées et (2) elle tend à intensifier la concurrence entre les membres. En

d'autres termes, la sectorisation a un effet potentiellement néfaste sur le partage d'informations et, à plus grande échelle, sur la dynamique et la pérennité du réseau. Ces résultats viennent ainsi enrichir la théorie des réseaux sociaux en intégrant un critère supplémentaire à la dimension proxémique énoncée par Granovetter (1973), à savoir l'identité socio-professionnelle.

Les analyses ainsi conduites permettent de mieux comprendre les mécanismes d'intégration et de partage d'informations régissant la vie des réseaux professionnels. Ma contribution à la littérature a été de prolonger les travaux relatifs à l'acquisition et au partage d'informations (Souchon et Diamantopoulos, 1996 ; Theodosiou et Katsikea, 2013) au sein des réseaux en identifiant les déterminants des échanges qui se développent au sein des réseaux d'exportateurs.

L'association des théories de l'échange social (Macneil, 1978, 1980), du capital social (Bourdieu, 1977, 1986) et des réseaux sociaux (Granovetter, 1973 ; Johanson et Mattsson, 1988) offre une perspective intéressante pour parfaire notre compréhension de la structuration des réseaux et du partage d'informations. La richesse de cette complémentarité théorique se retrouve également sur le plan managérial. En effet, les travaux conduits permettent aux managers de mieux comprendre les mécanismes régissant l'insertion des membres au sein des réseaux ainsi que les règles de fonctionnement de ces structures organiques. Ceci est particulièrement important dans la mesure où le partage d'expérience au sein des réseaux constitués permet l'accès à de nouvelles informations et opportunités d'affaires à l'étranger (Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2015 ; Welch, Welch, Young et Wilkinson, 1998) de développer une connaissance plus fine des sources d'information disponibles (Souchon, Dewsnap, Durden, Axinn et Holzmüller, 2015) et d'accroître la performance des opérations internationales (Souchon et Diamantopoulos, 1996 ; Theodosiou et Katsikea, 2013).

Toutefois, la compréhension des réseaux ne peut se limiter aux simples mécanismes d'entrée et de partage d'informations. En effet, si la littérature s'accorde à reconnaître les bénéfices émanant de l'appartenance aux réseaux, peu de travaux se sont attachés à en étudier les externalités négatives ou encore à mettre en balance les avantages et inconvénients en résultant. Ces deux éléments sont toutefois importants pour deux raisons. Tout d'abord, les réseaux s'illustrent par leur éclectisme : ils peuvent être locaux ou internationaux, institutionnels ou professionnels, de type donneur d'ordres – sous-traitant ou, au contraire, fondés sur la coopération entre les membres, être organisés autour d'une firme focale ou non, etc. Par ailleurs, ils rassemblent des organisations de taille – donc de pouvoir de négociation – distinctes et poursuivant des objectifs différents. Leurs attentes à l'égard des réseaux seront, à l'image des réalités auxquelles elles sont confrontées, très différentes les unes des autres. Ces questions

m'amènent à poursuivre mes investigations en me focalisant sur les externalités négatives inhérentes à l'appartenance et à la mobilisation des réseaux.

## 4.2 Externalités négatives des réseaux inter-organisationnels et institutionnels et développement international des PME

Outre la structuration et les antécédents au partage d'informations dans les réseaux, il m'est paru important d'approfondir l'étude des réseaux afin de mieux comprendre leur impact sur le développement international des PME. Bien que leurs apports soient richement documentés, les externalités négatives émanant de la mobilisation des réseaux restent peu étudiées dans la littérature. Après avoir présenté un état de l'art (4.2.1), je présenterai mes contributions à la littérature (4.2.2).

### 4.2.1 Approche théorique de l'externalité des réseaux et de son impact sur le développement international des PME

Comme évoqué en introduction de cet axe, les liens entre réseaux professionnels et développement international des organisations ont fait l'objet de nombreuses contributions dans la littérature au cours des dernières décennies. Selon Johanson et Vahlne (2009), l'internationalisation est le résultat des efforts engagés par une entreprise pour s'insérer au sein d'un réseau. Dès lors, la capacité à identifier et à s'insérer au sein des réseaux étrangers constitue une étape clé pour les organisations.

Le rôle moteur des réseaux s'explique par les externalités positives émanant de leur mobilisation. Ils favorisent, en effet, l'accès aux ressources et compétences clés - notamment en matière de connaissances pays (Chetty et Campbell-Hunt, 2004) et de compétences en affaires internationales (St-Pierre et al., 2014) - ainsi que l'identification de nouvelles opportunités à l'étranger (Ellis, 2011). En ce sens, ils influencent les choix stratégiques opérés par les entreprises – et plus particulièrement les PME - en matière d'internationalisation tant sur le plan des marchés cibles que des modes d'entrée (Lei et Chen, 2011). Ils influencent également les trajectoires d'internationalisation par les connaissances et les expériences indirectes (ou *vicarious learning*) qu'ils véhiculent – connaissances émanant tant des réussites que des échecs (Kc et al., 2013 Madsen et Desai, 2010). Ces connaissances expérientielles indirectes s'avèrent particulièrement importantes en phase d'internationalisation puisqu'elles permettent aux entreprises de modérer les impacts négatifs de la distance psychique sur leurs



opérations (Jimenez et De La Fuente, 2016). L'impact de ces expériences indirectes est d'autant plus fort qu'il s'agit de situations d'échec rencontrées par d'autres membres du réseau (Chuang et Baum, 2003 ; Madsen et Desai, 2010).

Par les ressources – tangibles et intangibles - auxquelles ils donnent accès, ces réseaux facilitent l'innovation et participent à la construction des avantages concurrentiels – notamment à l'étranger (Johanson et Vahlne, 2009 ; Child et Hsieh, 2014). Cela suppose toutefois l'existence préalable de capacités à protéger et intégrer les connaissances émanant des relations inter-organisationnelles. La littérature s'accorde aujourd'hui à reconnaître que les réseaux renforcent la compétitivité en palliant, le cas échéant, certaines déficiences en contexte de vides institutionnels (Musteen et al., 2014, Goedhuys et Sleuwaegen, 2016) dans la mesure où ils sont vecteurs d'informations pertinentes et actualisées quant à la réalité des marchés. En favorisant le développement des compétences en matière d'identification des sources d'information pertinentes (Souchon, Dewsnap, Durden, Axinn et Holzmüller, 2015) et d'acquisition d'informations, les réseaux ont un impact positif sur la performance internationale des entreprises qui en sont membres (Theodosiou et Katsikea, 2013). La non-appartenance aux réseaux (ou *liability of outsidership*) constitue alors un handicap venant nuire à la réussite du processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009). Le développement des réseaux à l'étranger demeure, toutefois, un processus complexe exposant les entreprises à trois difficultés distinctes, à savoir : (1) l'identification des réseaux et des acteurs clés à l'étranger, (2) l'insertion et (3) l'acquisition d'une position centrale, sinon favorable, au sein de ceux-ci. Ceci est particulièrement vrai pour les entreprises jeunes et/ou de petite taille car ne bénéficiant que d'une visibilité et d'un pouvoir de négociation limité.

Pour pallier ces difficultés, les entreprises mobilisent principalement deux types de réseaux, à savoir les réseaux institutionnels – composés d'acteurs publics de l'accompagnement (innovation, internationalisation, etc.) - et professionnels, composés de pairs. Conditionnées par les projets et volontés politiques, les actions des acteurs de l'accompagnement s'articulent autour de trois phases: (1) sensibiliser les entreprises sur les opportunités de marché et les bénéfices de l'internationalisation, (2) développer les connaissances quant aux attentes locales et accompagner la planification du développement local et (3) aider à la promotion et à la mise sur le marché (Catanzaro, Sammut et Messeghem, 2012 ; Diamantopoulos, Schlegelmilch et Tse, 1993 ; Seringhaus et Rosson, 1990). Ces trois phases sont évolutives dans la mesure où les besoins des entreprises, notamment les besoins informationnels et de support, changent au gré des expériences et des connaissances accumulées. Elles prennent principalement la forme de

support administratif, financier ou encore informationnel (Czinkota, 2002) et ne sont pas cantonnées à un stade spécifique du processus d'internationalisation (Opparaocha, 2015). L'offre d'accompagnement, aussi large soit elle, reste néanmoins calquée sur les besoins en connaissances objectives et expérientielles propres au développement de l'exportation, au détriment de tout autre mode d'entrée (Catanzaro, Sammut et Messeghem, 2012, 2015 ; Crick, 2004).

Les réseaux professionnels offrent, pour leur part, une palette plus large de ressources et compétences. Contrairement aux réseaux institutionnels, l'accès au réseau n'est pas libre (moyennant finances) mais bien soumis à l'adhésion des membres, par le biais des jeux de socialisation. Ils ne sont pas soumis aux volontés politiques mais obéissent aux règles, aux normes et attentes définies par - et s'appliquant aux- membres du groupe. Ceci fait écho au concept d'isomorphisme mimétique décrit par DiMaggio et Powell (1983). Les réseaux professionnels concourent à accélérer le développement international et à accroître la compétitivité des organisations en leur ouvrant l'accès à des ressources tangibles ou intangibles à forte valeur ajoutée (Johanson et Vahlne, 2009 ; Child et Hsieh, 2014).

Si de nombreux travaux se sont attachés à comprendre le rôle, le fonctionnement et l'impact des réseaux sur les trajectoires d'internationalisation des organisations, nos connaissances relatives à leurs désavantages potentiels et à leurs conditions d'utilisation restent limitées (Krebs et Jung, 2017). Il s'avère toutefois que, face à un environnement de plus en plus turbulent et à des marchés de toujours plus concurrentiels, les avantages initialement offerts par les réseaux peuvent se transformer et accroître la vulnérabilité des organisations les plus fragiles. Comme indiqué par Krebs et Jung (2017), le développement et la mobilisation des réseaux doivent être organisés de façon stratégique afin d'en maximiser l'usage. Dans le cas contraire, la mobilisation des réseaux peut mener à la création de relations de dépendance économique, à une perte de flexibilité et d'autonomie décisionnelle ou encore à des coûts supplémentaires. Si les grandes entreprises sont, par le biais des mécanismes d'apprentissages expérientiels, parvenues à développer et institutionnaliser des pratiques de gestion de réseaux d'affaires, ce n'est pas le cas des PME qui peinent, bien souvent, à estimer l'importance des stratégies de gestion de réseau (Krebs et Jung, 2017).

Fort de ces constats, je me suis attachée à identifier les externalités négatives consécutives à la mobilisation des réseaux par les PME au cours du processus d'internationalisation en distinguant les réseaux institutionnels et professionnels. Ce choix s'explique par le nombre limité de contributions relatives aux externalités négatives ou aux difficultés rencontrées par

les PME - lors de leurs internationalisation – suite à la mobilisation des réseaux institutionnels et professionnels.

#### 4.2.2 Contributions à la littérature relative aux externalités négatives des réseaux

Afin d'identifier les externalités négatives pouvant émaner de la mobilisation des réseaux par les PME au cours du développement international, j'ai procédé à deux études distinctes : l'une portant sur les réseaux institutionnels et l'autre sur les réseaux professionnels.

##### *Les réseaux institutionnels*

Une première étude de cas conduite auprès de 17 PME et de huit acteurs de l'accompagnement à l'international m'a permis de mettre en avant les difficultés liées aux solutions et aux prestations d'accompagnement à l'international prodiguées par les acteurs institutionnels domestiques et étrangers. Il ressort de mes travaux que le support fourni par les acteurs de l'accompagnement ne s'avère efficace que pour une certaine catégorie d'entreprises, à savoir les entreprises peu expérimentées à l'international et disposant d'une offre peu technique et/ou facilement adaptable à l'étranger. Dans la même veine, le support ne s'avère efficace que pour un certain type de prestation : la diffusion d'informations spécifiques et l'appui logistique (salons, etc.). Ces propos confirment partiellement les résultats de Czinkota (2002) pour qui le rôle des agences de promotion est triple : fournir les connaissances requises, assurer le subventionnement direct et indirect des opérations et, enfin, participer à la réduction des formalités administratives et légales.

L'étude de cas exploratoire a mis en avant deux éléments clés. Premièrement, les agences de promotion étant soumises à la volonté politique en matière d'internationalisation du savoir-faire national, elles sont contraintes de pousser certaines entreprises à s'internationaliser malgré leur manque de préparation ou l'inadéquation de leur offre avec les marchés étrangers. Ceci s'avère particulièrement problématique dans la mesure où le manque de préparation et de ressources constituent deux facteurs d'échecs particulièrement documentés dans la littérature. Ainsi, les pressions institutionnelles poussent les acteurs de l'accompagnement à développer des comportements en lien avec les attentes gouvernementales mais peu adaptés au cas des PME qu'ils sont censés accompagner. Ces résultats s'inscrivent dans un corpus plus large et richement documenté quant à l'impact des pressions institutionnelles sur la légitimité perçue et l'identité des organisations (Curchod, Moralès et Talbot, 2015).

Ensuite, l'offre proposée est, en raison de son caractère général, peu adaptée aux entreprises de niche, proposant une offre très technique et/ou aux entreprises expérimentées à l'international. Le recours aux agences de promotion est souvent perçu comme décevant, chronophage et peu fiable dans la mesure où (1) les informations n'ont pas le caractère spécifique requis ou que (2) les contacts locaux identifiés par les agences de promotion ne sont pas en adéquation avec les attentes des entreprises. Ces dernières privilégient alors les réseaux professionnels, jugés plus efficaces, plus fiables et moins coûteux sur les plans financier, temporel et humain que les réseaux institutionnels. Ces résultats montrent l'existence d'une forme de hiérarchie dans l'utilisation des réseaux conditionnée par le degré de spécificité et d'expérience des entreprises. Contrairement à Opparaocha (2015), mes résultats montrent que les réseaux institutionnels ne sont pas pertinents pour l'ensemble des étapes d'internationalisation ou pour toutes les entreprises. En effet, ces réseaux ne s'avèrent pertinents et efficaces que pour les entreprises débutant leur internationalisation et/ou disposant d'une offre peu spécifique. A la recherche d'informations très spécifiques, les entreprises de niche et/ou expérimentées à l'international auront tendance à s'appuyer davantage sur les réseaux professionnels, ceux-ci étant plus à même de leur fournir les ressources requises pour accélérer leur développement international.

Enfin, le manque d'homogénéité dans la qualité des prestations fournies par ces acteurs à travers le monde tend à freiner l'expansion internationale des PME. Sur le plan de la collecte d'informations de marché, elle les contraint à des efforts accrus en vue d'en vérifier la teneur et la fiabilité. Sur le plan de l'accompagnement au recrutement et au développement du réseau, cela peut mener à l'identification de partenaires locaux peu en lien avec les besoins initialement exprimés par les entreprises. Ceci tend alors à accroître la complexité perçue du développement international – notamment à destination des pays émergents au regard des vides institutionnels existants localement (Peng et al. 2008 ; Meyer et al. 2009). Cela vient prolonger les travaux de Krebs et Jung (2017) de deux façons, à savoir (1) en montrant que les désavantages des réseaux ne se cantonnent pas aux réseaux professionnels mais aussi aux institutionnels et (2) que le manque de contrôle et de compétences ainsi que les pressions institutionnelles viennent nuire aux acteurs de l'accompagnement (légitimité et identité) et aux PME (surcoûts, défiance, etc.). Ces résultats viennent ainsi enrichir la littérature relative à l'impact des réseaux en mettant en avant le caractère évolutif de la mobilisation des réseaux ainsi que les limites des acteurs publics mais aussi l'importance de la qualité perçue des réseaux institutionnels sur la satisfaction et la performance des PME à l'international.

### *Les réseaux professionnels*

Outre les réseaux institutionnels, il m'est apparu important d'approfondir mes travaux sur les externalités négatives émanant des réseaux en m'intéressant aux relations inter-organisationnelles. Pour identifier les difficultés auxquelles les PME peuvent faire face suite à la mobilisation des réseaux professionnels, et comment cela impactait leur développement international, j'ai réalisé une étude de cas longitudinale auprès d'une PME manufacturière française disposant d'une filiale de production et de commercialisation en Chine. Une série de 22 entretiens semi-directifs et deux observations non-participantes ont été conduits au niveau du siège ainsi que de la filiale entre les mois d'octobre 2013 et mars 2017.

Cette seconde étude m'a permis d'identifier les difficultés apparues dans le temps suite à la mobilisation des réseaux en Chine. Deux éléments majeurs ont pu être identifiés, à savoir (1) la nature duale et dynamique des relations inter-organisationnelles et (2) le caractère difficilement soutenable des investissements requis par les membres du réseau sur le long terme.

Les relations inter-organisationnelles étudiées m'ont tout d'abord permis d'identifier leur nature duale et dynamique, à la fois moteurs et freins du développement international des PME. Les entretiens conduits auprès de la filiale et du siège m'ont amené à constater que si le réseau professionnel facilite le démarrage des opérations internationales en offrant d'un accès privilégié à de nouvelles connaissances et opportunités d'affaires dans le pays cible, il constitue, dans le même temps, un risque pour les PME. En effet, le développement de relations privilégiées avec certains membres peut conduire à une situation de dépendance économique des organisations les plus vulnérables envers les plus influentes (Lei et Chen, 2011). Dans la lignée des travaux de Granovetter (1973) et d'Elfring et Hulsink (2007), ces résultats montrent que si la transformation de liens faibles en liens forts peut générer davantage de confiance entre les membres d'un réseau, elle peut également mener (volontairement ou non) à une situation asymétrique caractérisée par la dépendance unilatérale d'un membre envers un autre. Mes résultats témoignent à la fois de la nécessité de diversifier tant les réseaux que les relations au sein d'un même réseau professionnel. En effet, des liens devenus trop forts ainsi qu'un réseau trop dense et/ou trop peu diversifié nuisent à la pérennité des opérations internationales des PME à long terme. Ainsi, la diversification et la dé-densification des liens constituent une stratégie pertinente pour conserver l'indépendance tout en bénéficiant des avantages offerts par le réseau. Ces résultats attestent là encore de la nécessité pour les PME de définir une stratégie

de gestion des réseaux visant à se prémunir des situations de dépendance économique (Krebs et Jung, 2017).

Outre la dualité et la dynamique des réseaux, mes résultats ont mis en avant le caractère difficilement soutenable des investissements humains, financiers et temporels nécessaires au développement des réseaux à l'étranger. Ceci s'avère particulièrement vrai dans le cas des pays émergents tels que la Chine, tant en raison des vides institutionnels (Musteen et al., 2014) que de la prégnance des réseaux informels et des spécificités culturelles locales. Sur le plan inter-organisationnel, les membres du réseau exigent une participation active et croissante de la part des membres, se traduisant par une augmentation des ressources à engager au sein du réseau. Sur le plan intra-organisationnel, ceci se traduit par la nécessité de croître organiquement en vue de soutenir les opérations locales – au risque de s'exposer aux chocs culturels.

L'étude de cas unique conduite dans le contexte franco-chinois a mis en avant l'impact des spécificités locales, à savoir la place prépondérante des guanxi et leurs particularités, sur les relations siège-filiales ainsi que sur la performance internationale de la PME. A l'intersection entre réseaux personnels, professionnels et institutionnels, les guanxi sont des structures relationnelles individuelles de type hybride constituant la colonne vertébrale de la société chinoise. Fondés sur les principes de réciprocité mutuelle, de confiance et d'engagement, ils sont volontairement asymétriques : une faveur accordée à un instant  $t$  doit être rendue de façon plus importante à un instant  $t+1$  afin de renforcer son capital confiance auprès des membres, au risque de perdre la face et de se retrouver exclu de la société (Hwang, 1987). Ces structures réticulaires s'avèrent particulièrement complexes à comprendre et à créer pour les entreprises occidentales souhaitant faire des affaires en Chine dans la mesure où la constitution de relations de confiance ne peut se faire que dans la durée et au prix d'investissements conséquents. Face au manque de ressources, les PME se voient alors contraintes de choisir entre l'exploitation de relations existantes avec des clients internationaux ou le recrutement d'un agent chinois disposant d'un guanxi suffisamment étendu afin d'accéder aux décideurs locaux. Mon étude de cas montre que d'importantes tensions surviennent au fil du temps en raison de la dépendance grandissante de la PME envers le manager chinois – garant de l'accès au réseau chinois. La sous-estimation de la distance culturelle tend alors à dégrader les relations entre le siège et la filiale. En effet, les guanxi étant de nature individuelle, ils ont davantage vocation à servir les intérêts de l'individu et non de l'organisation – provoquant dès lors un désalignement entre les attentes du siège (développement du réseau de la PME localement) et de l'individu porteur du guanxi (développement du réseau individuel). Ceci s'accompagne également d'une dégradation

potentielle des relations avec les clients internationaux basés en Chine et dont les besoins ne seraient pas directement en lien avec ceux du manager chinois. Mon étude de cas met ainsi en avant le fait qu'en contexte de ressources limitées, et face au nécessaire arbitrage entre exploration et exploitation, la PME se voit contrainte à (1) privilégier l'exploitation de relations existantes à la constitution de nouvelles relations avec des acteurs locaux et (2) renforcer le contrôle du siège sur la filiale – bien que ceci soit générateur de tensions.

Mes travaux ont mis en avant l'existence d'externalités négatives émanant de la mobilisation des réseaux dont la nature et l'impact diffèrent selon le type de réseau (institutionnel ou professionnel). Ils ont mis en lumière l'efficacité limitée des réseaux institutionnels se matérialisant par l'inadéquation partielle de l'offre d'accompagnement avec les attentes des PME ainsi que par le manque d'homogénéité des prestations proposées – éléments venant accroître les coûts et délais du développement international. Ils montrent également la dualité des réseaux professionnels, à la fois moteurs et freins de l'internationalisation. Il ressort de mes recherches que la transformation des liens faibles en liens forts au sein d'un réseau fermé peut aboutir à des situations de dépendances économiques ainsi qu'à des surcoûts venant grever la compétitivité et la flexibilité des PME à l'international. Les différences culturelles viennent elles aussi renforcer la vulnérabilité et accroître la dépendance des PME vis-à-vis d'acteurs clés tels que les managers locaux. En d'autres termes, la dépendance des PME envers certains individus crée une distorsion dans les relations intra-organisationnelle et engendre d'importantes tensions internes. Mes résultats montrent que l'attractivité des réseaux et leurs impacts doivent être appréciés de façon relative et dynamique. A l'instar de Krebs et Jung (2017), ils témoignent de l'importance, pour les PME, de déployer des stratégies de gestion et de diversification des réseaux dans un environnement de plus en plus interconnecté.

Le tableau 19 résume les principales contributions théoriques, méthodologiques et empiriques des travaux conduits sur les réseaux.

Tableau 19. Principales contributions relatives aux travaux conduits en matière de réseaux

Contributions théoriques	Contributions méthodologiques	Contributions empiriques
<p>Prolongation des travaux relatifs à l'acquisition et au partage d'informations au sein des réseaux en identifiant les antécédents des échanges.</p> <p>Mise en avant du rôle clé de la sélection, de la</p>	<p>Réalisation d'une étude empruntant une méthodologie mixte (qualitative par entretiens semi-directifs puis quantitative par le biais des équations structurelles) afin d'identifier les antécédents du partage d'informations et de</p>	<p>Éclairage quant aux facteurs conditionnant l'insertion ainsi que le partage d'information au sein des réseaux</p> <p>Mise en avant de l'existence d'externalités négatives/de difficultés émanant de la</p>

<p>ségrégation, de la sectorisation des membres dans le partage d'information au sein des réseaux</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet positif du sentiment d'appartenance sur la socialisation des membres et rôle moteur de la confiance dans l'accroissement de l'investissement dans la vie du réseau</li> <li>- Effet médiateur de la socialisation sur le sentiment d'appartenance et le partage d'informations export</li> <li>- Effet néfaste de l'homogénéité des réseaux sur la qualité des informations partagées.</li> </ul> <p>Approfondissement de la littérature relative au rôle des structures d'accompagnement sur le développement international en s'intéressant aux PME recourant à des modes d'entrées capitalistiques</p> <p>Approfondissement de la littérature relative l'approche par les réseaux en mettant en avant l'existence d'externalités négatives liées à la position périphérique des PME au sein des réseaux, à la dépendance envers certains membres clés et à la soutenabilité des investissements à engager en vue de contribuer durablement à la vie du réseau.</p>	<p>comprendre comment les individus intègrent et participent à la vie des réseaux.</p> <p>Conduite d'une étude de cas multiple auprès de 17 PME manufacturières et d'acteurs de l'accompagnement à l'international en vue d'identifier les limites des réseaux institutionnels pour les PME recourant à des modes d'entrée capitalistiques.</p> <p>Réalisation d'une étude de cas longitudinale après d'une PME et de sa filiale chinoise (entretiens semi-directifs et observations non-participante en France et en Chine) afin de mieux comprendre quelles sont les enjeux et les difficultés pouvant émaner de la mobilisation des réseaux personnels et professionnels dans un pays émergent tel que la Chine</p>	<p>sollicitation des réseaux par les PME en distinguant les réseaux institutionnels des réseaux professionnels :</p> <p>Institutionnels : efficacité limitée aux entreprises peu expérimentées et/ou disposant d'une offre peu technique ou facilement adaptable aux spécificités locales</p> <p>Professionnels : risque de dépendance envers une firme focale contraignant les PME à agir de façon sous-optimale Poids et soutenabilité des investissements requis par les membres du réseau pour les PME</p> <p>Dualité et complexité de gestion des relations interpersonnelles – notamment dans le cas des PME ciblant les marchés émergents</p>
--	--	--



## 4.3 Perspectives de recherche en lien avec les réseaux

Mes travaux sur les réseaux ouvrent des perspectives de recherches futures ayant trait tant à la structuration et au partage d'informations (4.3.1) qu'aux externalités négatives et autres désavantages émanant de la mobilisation des réseaux institutionnels et professionnels (4.3.2).

### 4.3.1 Partage d'informations dans les réseaux interindividuels et inter-organisationnels

Les recherches conduites sur la structuration des réseaux et les antécédents au partage d'informations ont permis de montrer que le sentiment d'appartenance à un réseau et la socialisation entre ses membres facilitent l'échange d'information. Ils ont également mis en avant le fait que la socialisation a un rôle médiateur dans la relation entre sentiment d'appartenance et échange d'information. La sélectivité du réseau, la présence d'un animateur et l'utilisation d'un outil informatique constituent trois antécédents contribuant à favoriser l'échange d'information entre membres d'un même réseau. L'expérience individuelle joue un rôle clé dans le processus de sélection dans la mesure où elle est vectrice de crédibilité aux yeux des membres du réseau. Quatre pistes de recherche peuvent être dégagées de ces premiers travaux.

Premièrement, il serait intéressant d'intégrer la variable culturelle dans l'analyse en répliquant l'étude auprès d'acteurs étrangers issus d'économies matures comme émergentes. L'étude mixte présentée en section 5.1.2 a été conduite dans le contexte français, où la confiance (de nature relationnelle) est principalement accordée aux groupes de références (Mayrhofer, 2017) et influencée par le capital culturel des individus (système des Grandes Écoles) (Bourdieu, 1986). Étudier l'impact de la culture sur les mécanismes de sélection des membres et de partage d'informations au sein des réseaux nous permettrait d'avoir une compréhension plus fine du fonctionnement des réseaux. Ceci s'avère d'autant plus important que la distance culturelle et l'accès aux réseaux constituent deux barrières importantes pour les PME à l'international. Comment s'opère la sélection des membres dans les réseaux situés dans des économies matures ? émergentes ? Comment les informations sont-elles échangées au sein de ces réseaux ? Quels sont les mécanismes régissant le fonctionnement de ces structures organiques ?

Deuxièmement, et dans la lignée du premier axe de prolongement, il conviendrait d'intégrer une plus grande diversité de réseaux au sein de l'analyse pour voir en quoi l'activité, l'industrie

et/ou le type de coopération nouée influencent tant le processus de sélection des membres que le partage d'informations et de ressources s'y opérant. Les réseaux inter-organisationnels peuvent, en effet, faire intervenir une grande diversité d'acteurs (publics vs. privés, laboratoires, entreprises, clients, fournisseurs, gouvernement, banques, etc.) et prendre différentes formes – plus ou moins formelles, plus ou moins structurées. Diversifier les types d'acteurs et les réseaux nous permettrait d'affiner les premiers résultats obtenus – notamment en ce qui concerne la ségrégation réticulaire - et d'en vérifier la validité au sein d'autres réseaux telles que les communautés de pratiques, réseaux d'entrepreneurs et/ou d'innovation, etc. Plusieurs questions émergent alors : réseaux ouverts et fermés suivent-ils les mêmes règles de fonctionnement ? Qu'en est-il des réseaux organisés autour d'une firme focale et des réseaux plus collaboratifs ?

Troisièmement, il serait intéressant d'étudier le phénomène en adoptant une perspective longitudinale. Cet effort nous permettrait, tout d'abord, de mieux comprendre comment les relations évoluent au sein des réseaux, c'est-à-dire d'avoir une lecture plus fine des mécanismes permettant le renforcement (faibles à forts), la destruction voire – le cas échéant- le desserrement (de forts à faibles) des liens inter-organisationnels. La transformation des liens influence-t-elle (positivement ou non) l'accès aux ressources et la compétitivité des PME à l'international ?

Outre l'évolution des liens, l'adoption d'une perspective longitudinale nous permettra également d'identifier les mécanismes de socialisation des membres. Comprendre comment les membres sont socialisés et se socialisent revêt une importance clé puisque, comme l'ont montré les résultats de l'étude mixte conduite, l'absence de socialisation exerce un effet suppresser sur le partage d'information au sein du réseau. En d'autres termes, les membres ne parvenant pas à se socialiser n'auront pas accès aux informations et, donc, ne pourront pas jouir des bénéfices traditionnellement offerts par les réseaux inter-organisationnels (Johanson et Vahlne, 2009 ; Child et Hsieh, 2014). Il en va de même pour le sentiment d'appartenance, gage de partage d'information et de participation active des membres à la vie du réseau. Étudier le fonctionnement des réseaux sur le long terme nous permettrait de mieux comprendre comment créer et animer le sentiment d'appartenance au réseau afin d'en optimiser l'usage, d'en maximiser les bénéfices et d'en assurer la pérennité.

Enfin, une attention particulière mérite d'être portée à l'impact du digital tant sur les mécanismes de sélection et de socialisation des membres que sur la transformation des relations inter-firmes. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte du développement international des organisations puisque, comme le rappelle Tran (2012), les entreprises internationalisées ont

tendance à recourir davantage aux outils numériques que les autres. Par ailleurs, le recours massif au télétravail décidé par les entreprises et les gouvernements consécutivement aux différentes mesures de confinements sanitaires à travers le globe témoigne du rôle clé de la digitalisation dans le développement, la continuité et la pérennité des opérations. La digitalisation des activités, dans un contexte d'interdépendance croissante des firmes et des nations, soulève plusieurs interrogations : dans quelle mesure la digitalisation influence-t-elle, voire transforme-t-elle les relations et le partage d'informations au sein des réseaux inter-organisationnels ? Comment générer confiance et sentiment d'appartenance ? Comment et par quels biais animer des réseaux inter-organisationnels virtuels ? Ces questions revêtent une importance particulière pour les entreprises mais aussi pour les acteurs publics qui optent de plus en plus pour des solutions numériques pour accompagner les PME dans leurs démarches d'internationalisation, d'innovation, de développement, etc. (Deltour, Le Gall et Lethiais, 2020).

En résumé, les résultats de mes travaux offrent autant de réponses que de possibilités de prolongement ayant trait (1) à l'impact de la variable culturelle, (2) à la nature des réseaux étudiés, (3) à l'orientation méthodologique choisie ainsi qu'à (4) l'influence de la digitalisation sur les mécanismes d'établissement des relations réticulaires et du partage d'informations. Il convient maintenant de présenter les prolongements offerts par les travaux relatifs aux externalités négatives des réseaux.

#### 4.3.2 Perspectives de recherche liées aux externalités négatives des réseaux institutionnels et professionnels

Les travaux conduits sur les externalités négatives des réseaux ont mis en lumière l'existence de différences inhérentes au type de réseau impliqué (institutionnel vs. professionnel). Les PME faisant appel aux réseaux institutionnels font principalement face à des difficultés liées aux compétences des acteurs, au manque de spécificité des informations fournies et à l'inadéquation entre les besoins et les prestations effectivement réalisées. Dès lors, les entreprises expérimentés ou opérant sur des secteurs de niches se détournent des acteurs institutionnels au profit de réseaux professionnels composés de pairs, ceux-ci étant perçus comme plus légitimes et à même de fournir l'accès aux ressources requises. La mobilisation des réseaux professionnels expose, pour sa part, les PME au risque de dépendance envers les agents, tout en supposant un engagement de ressources particulièrement conséquent. Ainsi, l'effet bénéfique des réseaux s'en trouve contrebalancé par la non-diversification des réseaux et la

consolidation des liens entretenus avec les membres les plus influents. Ces résultats ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de recherche mettant l'accent sur (1) les capacités dynamiques des PME, (2) les formes de dépendances selon le profil des acteurs et (3) les interactions entre réseaux et processus d'internationalisation des PME.

Mes recherches se sont concentrées sur l'identification des effets négatifs des réseaux institutionnels et professionnels sur le développement international des PME. S'ils m'ont permis d'avoir une compréhension plus fine des réalités des entreprises, ils ne me permettent toutefois pas de comprendre comment les PME parviennent à dépasser ces difficultés en vue de poursuivre leur internationalisation. Dès lors, il serait intéressant d'étudier le phénomène sur le long terme afin de parvenir à une compréhension plus fine de la façon dont les entreprises faisant face à ces difficultés s'adaptent, intègrent les connaissances expérientielles acquises et développent, in fine, leurs capacités dynamiques. Le développement des capacités dynamiques constitue en effet un facteur clé de succès important, bien qu'encore mal compris, dans le cadre de l'internationalisation des PME (Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2019). Là encore, une attention particulière mérite d'être portée à la dimension individuelle (le dirigeant) dans la mesure où la personnalité du dirigeant influence tant le développement des capacités dynamiques que la trajectoire d'internationalisation des PME (Mudalige, Ismail et Malek, 2019).

Outre les capacités dynamiques, il serait intéressant de prolonger les premiers résultats obtenus en portant attention au type d'acteur impliqué. Ceci se traduit à deux niveaux, à savoir (1) le type de PME étudié et (2) le type d'acteur impliqué dans le réseau. Mes travaux se sont focalisés sur les PME manufacturières au sens large disposant de filiales à l'étranger. S'il est justifié par la quantité importante de ressources engagées à l'étranger, ce choix exclu de facto nombre de PME internationalisées (PME exportatrices, entreprises à internationalisation rapide et précoce, activités de services, etc.). Dès lors, atteindre une meilleure compréhension des difficultés rencontrées par les PME appelle à une segmentation plus fine des entreprises selon leur degré d'internationalisation, leur âge, la nature de leurs activités ou encore la spécificité de leur offre (Catanzaro et al., 2019). Il en va de même pour les membres du réseau. La littérature a mis en avant l'existence de relations de dépendance dont les formes varient selon les types d'acteurs impliqués. Raymond et St-Pierre (2004) ont, par exemple, mis en lumière le fait que la dépendance des PME manufacturières envers certains gros clients avait des répercussions néfastes importantes sur leur accès aux ressources ainsi que sur la nature des projets de R&D développés mais aussi sur leur productivité et leur profitabilité. Kim et Hemmert (2016)

abondent dans le même sens, pointant l'effet néfaste des relations d'interdépendances asymétriques. Face à un tel constat, la question de la gestion de l'interdépendance organisationnelle prend tout son sens. Dans la lignée d'Albats, Alexander, Miller et Post (2019), il semble raisonnable de se demander comment gérer les situations d'interdépendances (accentuées par le manque de ressources des PME) sans créer de relation de dépendance avec les parties prenantes ?

Enfin, mes travaux ont mis en lumière l'apport contrasté des réseaux tout en précisant que leur efficacité dépend du stade d'internationalisation des PME ainsi que du degré de spécificité de leur offre. Ces résultats interrogent notre compréhension des mécanismes d'interactions des réseaux institutionnels et professionnels sur le processus d'internationalisation des PME. Si, comme précédemment évoqué, l'effet d'accélérateur des réseaux sur l'internationalisation des entreprises fait consensus dans la littérature, nos connaissances liées aux impacts (positifs comme négatifs) de ces réseaux sur la trajectoire d'internationalisation des PME restent limitées (Opparaocha, 2015). Il est ainsi nécessaire de poursuivre les travaux engagés en portant une attention particulière à la façon dont les réseaux interagissent et influencent le développement international des PME. Là encore, une segmentation fine des de la nature du support recherché par les PME selon le type de réseau et les stades d'internationalisation nous permettront d'enrichir la littérature et les pratiques organisationnelles comme institutionnelles.



## Conclusion et perspectives de recherche

Cette synthèse a permis de mettre en évidence quatre axes de recherche. Le premier axe s'intéresse aux motivations et aux déterminants de l'internationalisation des PME par le biais des stratégies tête-de-pont. Le deuxième axe s'inscrit dans le prolongement du premier et a trait à l'identification des étapes nécessaires au déploiement des stratégies tête-de-pont. Le troisième axe porte, pour sa part, sur l'internationalisation non-linéaire des PME. Le quatrième et dernier axe a trait à l'impact des réseaux sur le développement international des PME. Cette synthèse a également permis de mettre en évidence les fils directeurs de ma recherche, d'identifier ses évolutions en termes de niveaux d'analyse et de positionnements théoriques, et de dégager des pistes de recherche pour l'avenir.

### Synthèse des travaux

La mise en perspective de mes recherches fait apparaître deux fils directeurs principaux. Le premier fil directeur de ma recherche est la dimension internationale de mes travaux. Celle-ci se matérialise par l'étude des trajectoires et des stratégies d'internationalisation des PME. Le deuxième fil directeur, lié au précédent, est l'impact des réseaux et des échecs sur l'apprentissage organisationnel et – à plus grande échelle, sur les choix stratégiques opérés par les dirigeants de PME. Mon intérêt pour ces questions est ancien mais les questionnements sont sans cesse renouvelés, notamment du fait de la complexification des échanges internationaux, de l'impact des chocs externes, de la transnationalité des réseaux et de l'interconnexion croissante des firmes et des économies. Ces éléments, couplés à la proactivité des PME et à la montée en puissance des économies émergentes sur la scène internationale, ont engendré d'importants changements de paradigmes qu'il convient d'étudier plus en profondeur.

Cette synthèse met également en évidence plusieurs évolutions dans ma recherche, en ce qui concerne le domaine d'étude, le niveau d'analyse, la méthodologie et les cadres théoriques mobilisés. Du point de vue du domaine d'étude mes travaux sont tout d'abord positionnés en entrepreneuriat international et en management international avant d'être enrichis par les apports de la sociologie. Cette évolution s'est traduite par un changement de niveau et d'angle d'analyse, de l'entreprise à l'institution, de l'organisation à l'individu, de l'entité isolée au réseau. Cette évolution s'est surtout manifestée par un changement de méthodologie et de cadre théorique. Si les travaux issus de ma thèse étaient essentiellement de nature qualitative et basés

sur les cadres théoriques clés en management et en entrepreneuriat international, à savoir le modèle d'Uppsala, des approches INV et springboard, les travaux ultérieurs ont adopté des méthodologies mixtes tout en prenant appui sur les théories de l'échange social, du capital social ainsi des réseaux sociaux et des trous structuraux.

Enfin, cette synthèse permet de dégager des perspectives de recherche. Celles-ci s'inscrivent dans la continuité de ce qui a été réalisé jusqu'à présent, à savoir l'étude des trajectoires d'internationalisation des PME et des éléments venant influencer les choix stratégiques des dirigeants – notamment les réseaux et les échecs à l'étranger. Ces éléments jouent un rôle particulièrement important pour les organisations – indépendamment de leur origine - dans un contexte marqué par la turbulence et l'intensification de l'environnement concurrentiel mondial. L'actualité a mis en avant trois réalités clés dans la vie des organisations. Elle a tout d'abord mis en lumière le degré élevé d'interdépendance des économies et la dépendance des firmes vis-à-vis de certains pays producteurs, témoignant par là même d'une redistribution des pouvoirs sur la scène économique mondiale. Elle a également montré le rôle clé des ressources intangibles et des réseaux dans la compétitivité et la survie des entreprises, deux éléments dont le rôle a depuis longtemps été mis en avant par les théories de l'internationalisation mais dont le fonctionnement reste encore peu connu. Elle a, enfin, mis en exergue le rôle de la culture dans les choix stratégiques opérés par les dirigeants, qu'ils soient chefs d'État ou chefs d'entreprise. L'essentiel des recherches que j'ai menées jusqu'à présent s'inscrivent dans ces thématiques et je souhaite poursuivre dans cette voie. Les résultats de mes travaux appellent à une analyse combinée des différentes thématiques en adoptant une démarche multiniveau : pays, organisations et individus.

Plus précisément, une première perspective de recherche réside dans l'approfondissement des travaux relatifs aux stratégies tête-de-pont en m'intéressant, tout d'abord, à l'impact de ces stratégies sur les pays. Nombre de chercheurs se sont attachés à expliquer les choix de localisation des entreprises en mettant l'accent sur les mesures d'attractivité offertes par les gouvernements locaux : exonérations fiscales, subventions, souplesse du Droit du Travail, etc. L'efficacité de ces mesures fait toutefois débat dans la littérature tant les effets à long terme sont contrastés. Comme l'indiquent Morais et Ferreira (2020), elles ne permettent pas de pallier les difficultés et les coûts supportés par les entreprises étrangères (notamment les PME) en raison des différences culturelles (Hashim, 2015), des infrastructures ou encore du poids de la bureaucratie locale (Korsakienė et Tvaronavičienė, 2012). Dès lors, l'accent doit être porté sur



le développement du soft power (culture, diplomatie, éducation, innovation et gouvernement) plutôt que sur les mesures fiscales – celles-ci n'étant plus suffisantes aux yeux des investisseurs (McClory, 2017) et peu satisfaisantes ou durables pour les gouvernements locaux (Luo et Tung, 2018). Dès lors, comment les pays tête-de-pont peuvent-ils construire, ajuster et renforcer leur soft power et intégrer les tête-de-pont dans leurs stratégies d'attractivité territoriale ? Il s'agit là d'une question clé pour les gouvernements dans la mesure où l'attraction d'investisseurs étrangers concourt à dynamiser le territoire via la génération de croissance économique et sociale, le transfert de compétences et la diversification des activités au sein de l'économie. La spécificité des stratégies tête-de-pont réside toutefois dans leur nature temporaire, celles-ci n'ayant pas vocation à durer mais plutôt à permettre aux organisations de pénétrer rapidement un ensemble de marchés avant un éventuel investissement local. Il semble ainsi pertinent de s'intéresser à la façon dont les gouvernements intègrent cette dimension dans les actions engagées en matière d'attractivité face à la nature éphémère des choix et des avantages de localisation.

Le deuxième axe s'inscrit dans le prolongement du premier et a trait à la façon dont les entreprises gèrent, dans la durée, la complexité induite par les stratégies tête-de-pont et les trajectoires non-linéaires. Plusieurs questions restent encore en suspens en raison du caractère novateur de ce type de stratégie et de l'hétérogénéité des PME. Comment les PME gèrent-elles les relations avec leurs filiales – entre autonomie et contrôle – ainsi qu'avec les clients locaux ? Dans quelle mesure la gestion des relations clients s'en trouve-t-elle modifiée par le recours aux stratégies tête-de-pont ? De récents travaux ont mis en avant l'impact de la structure de gouvernance sur la gestion des relations siège-filiale et de la distance par les PME. Selon Del Bosco et Bettinelli (2020), le degré de contrôle appliqué par les PME est fonction de la distance (culturelle, géographique et institutionnelle) ainsi que du caractère familial ou non de l'actionnariat. En effet, les préférences et les choix stratégiques des dirigeants de PME familiales en matière de contrôle des filiales diffèrent des PME non-familiales en raison de leur sensibilité aux questions de préservation et de transmission du capital aux générations futures. Ainsi, intégrer le mode de gouvernance dans l'analyse s'avèrerait pertinent en vue d'identifier d'éventuelles divergences en matière de stratégies tête-de-pont comme au niveau de l'internationalisation non-linéaire – tant au niveau des facteurs moteurs que du déploiement de ce type d'approche.

Au-delà de la structure de gouvernance, la littérature s'accorde à reconnaître la vulnérabilité des PME en matière de développement international. Cadre théorique de référence, la resource-based view est fréquemment mobilisée pour analyser l'impact de la taille et de la disponibilité limitées des ressources et des compétences en interne sur le comportement des PME à l'international. Comme le rappellent Hollender et al. (2017), les PME souffrent de trois types de handicap (taille/jeunesse, non-appartenance au réseau et origine étrangère de l'entreprise) pouvant considérablement freiner leur internationalisation. Il s'avère, cependant, que les stratégies tête-de-pont s'illustrent par leur caractère provisoire et consommateur de ressources. Dès lors, qu'en est-il de la soutenabilité de ce type d'approche pour les PME ? Comment expliquer le passage d'une approche tête-de-pont à un investissement local ? A l'image des critiques émises à l'encontre de modèles processuels tel que le modèle d'Uppsala, nos connaissances relatives aux facteurs déclenchant la décision de passer d'une stratégie tête-de-pont à un investissement local restent très limitées. Cela est particulièrement vrai dans le cas des PME, la majorité des travaux existants en la matière ayant été conduit auprès de grands groupes (Luo et Tung, 2007, 2018). La revue de littérature conduite par Morais et Ferreira (2020) quant au processus d'internationalisation des PME met en lumière l'existence de trois groupes de facteurs conditionnant la progression du niveau d'engagement des organisations : le capital humain, la structure actionnariale et l'innovation/technologie. Il serait alors intéressant de prolonger les travaux existants pour (1) identifier les facteurs motivant le passage d'une stratégie tête-de-pont à un investissement dans le pays cible et (2) voir dans quelle mesure ces facteurs diffèrent (ou non) des moteurs classiques identifiés dans la littérature. Une attention particulière mérite d'être portée au facteur humain, tant la perception de l'environnement diffère selon les individus en fonction de leur orientation internationale et de leur capacité à identifier et à saisir les opportunités à l'étranger. En ce sens, la théorie de l'effectuation (Sarasvathy, 2001 ; Barkema et Droogendijk, 2007) peut apporter un éclairage intéressant en vue de comprendre comment les individus lisent leur environnement ainsi que les événements qui y surviennent et agissent en conséquence – entre exploration et exploitation des opportunités.

Le troisième axe a trait à l'apprentissage expérientiel et plus précisément à l'impact de l'échec sur les choix stratégiques futurs opérés par les PME en matière d'internationalisation. Si la littérature s'attache à reconnaître le rôle clé des connaissances expérientielles, peu de travaux se sont intéressés aux mécanismes de transfert des connaissances ou à la façon dont l'échec influence la trajectoire de développement des PME. Les travaux conduits dans le champ des ressources humaines et de la sociologie soulignent, par exemple, l'importance des employés de

retour d'expatriation pour les entreprises. En effet, ceux-ci ont acquis de nouvelles connaissances et développé de nouveaux réseaux pouvant renforcer la compétitivité des organisations. La question qui se pose alors est de savoir comment transférer les connaissances acquises et les connexions établies par les individus vers l'organisation. Ceci implique d'identifier les motivations, les conditions et les mécanismes du partage de connaissances des individus vers l'organisation (Baruch, Altman et Tung, 2016). La compréhension des motivations individuelles est importante et l'approche par les ressources offre un éclairage pertinent pour en saisir l'essence. Dans un système où les ressources intangibles constituent l'une des principales sources de création de valeur - donc d'avantage concurrentiel, les individus ont davantage tendance à accumuler des connaissances plutôt qu'à les partager afin de préserver leur employabilité (Than, 2019). Le transfert de connaissances sera alors fonction de la culture d'entreprise et du style de management en vigueur – l'intégrité du manager constituant l'un des facteurs clés de succès identifié dans la littérature. En ressources humaines comme en matière de développement international, les connaissances relatives aux circonstances et aux mécanismes d'apprentissage organisationnel restent limitées (Schwens, Zapkau, Brouthers et Hollender, 2018). Ceci est particulièrement vrai dans le cas des apprentissages consécutifs aux situations d'échec.

Qu'il s'agisse du choix du mode d'entrée, du marché, du partenaire ou de la stratégie de pénétration de marché, l'échec constitue une source d'apprentissage importante pour les entreprises capables de résilience dans la mesure où il contraint les managers à questionner leur connaissance des marchés ainsi que la pertinence de leur approche. Si les rares travaux conduits en la matière ont souligné l'impact de l'échec (direct ou indirect) sur le renouvellement du stock de connaissances expérientielles, nos connaissances relatives aux circonstances permettant l'apprentissage et au type de connaissances créées demeurent toutefois limitées (Schwens, Zapkau, Brouthers et Hollender, 2018). Le développement de connaissances émanant de situations d'échec sous-tend, comme précédemment énoncé, que l'organisation soit capable de résilience et qu'elle soit dotée de ce que Van Dyck, Frese, Baer et Sonnentag (2005) qualifient de « culture managériale de l'erreur ». La notion de culture managériale de l'erreur renvoie à l'ensemble des pratiques organisationnelles liées à la communication et au partage de connaissances émanant des erreurs et des échecs, à l'entraide ainsi qu'à la détection/correction rapide des erreurs. Dans une recherche mêlant psychologie et management, Fischer, Frese, Mertins et Hardt (2018) ont mis en avant le fait qu'une culture managériale de l'erreur favorise l'innovation sur le plan organisationnel comme individuel. Dahlin, Chuang et Roulet (2018)

vont plus loin en indiquant que les opportunités d'apprentissage sont, dans ce contexte, fortement dépendantes de l'attitude des dirigeants, des motivations individuelles et du style de management en vigueur : un management autoritaire tendra à limiter les effets d'apprentissage dans la mesure où les erreurs et les échecs seront réprimandés alors qu'un management tolérant – qualifié de « leadership authentique » par Than (2019) - confèrera aux individus le temps et les ressources nécessaires pour identifier les causes de l'erreur ou de l'échec et de s'ajuster en conséquence. Dans la même veine, Zhao (2011) a démontré que les individus motivés pour apprendre de leurs erreurs développaient plus de connaissances que les autres et les mobilisaient davantage par la suite. Ces recherches montrent l'importance de la dimension individuelle dans l'apprentissage organisationnel et appellent à davantage de travaux pour mieux comprendre comment les connaissances liées aux échecs sont créées et partagées par et entre les individus et les organisations. Cette démarche viendra ainsi enrichir la littérature relative au management des connaissances mais aussi approfondir nos connaissances liées à l'impact des connaissances expérientielles sur les choix et les pratiques managériales. En ce sens, la théorie d'attribution développée par Heider (1958) peut apporter un éclairage intéressant pour comprendre comment les individus perçoivent, justifient et jugent leur propre comportement et celui de ceux qui les entourent. Empruntée au champ de la psychologie, cette théorie présente l'avantage de mettre l'accent sur la façon dont les individus expliquent (causalement) leurs actions en faisant la distinction entre l'attribution situationnelle – d'origine externe et, par conséquent, hors de contrôle de l'individu – et l'attribution de disposition. Dans ce dernier cas, la causalité est affectée à un facteur, à un agent ou à une force intérieure : elle dépend donc du contrôle de l'individu (qui pourra alors être tenu responsable des conséquences de ses actions). L'upper-echelon theory développée par Hambrick et Mason (1984) offre des perspectives complémentaires et tout aussi intéressantes pour analyser l'interaction des dimensions individuelles et organisationnelles dans la mesure où elle permet de comprendre l'impact des valeurs, de l'orientation et des capacités cognitives des managers sur la stratégie des entreprises.

En conclusion, mes perspectives de recherche comme mes recherches passées ou en cours s'illustrent par la diversité des cadres théoriques, des niveaux d'analyses, des approches méthodologiques ainsi que des questionnements posés. Cette pluralité s'inscrit toutefois dans le prolongement des thématiques explorées jusqu'alors. Cette approche, qui reflète mon évolution en tant que chercheur, s'appuie sur le décloisonnement des domaines d'étude afin de permettre un enrichissement mutuel des différentes thématiques et littératures. Cela me semble

indispensable à l'avancée de la connaissance et c'est dans cet esprit que je souhaite encadrer de jeunes chercheurs à l'avenir.

## Encadrement de la recherche, service à la profession, recherche contractuelle et reconnaissance académique

Parallèlement à mes activités de recherches stricto sensu, je me suis investie dans différentes activités en lien avec la recherche, de service à la profession, de contrats de recherche appliquée. Cet investissement m'a permis de développer les compétences et les réseaux indispensables à la direction de travaux de recherche. Ils sont présentés dans les paragraphes suivants.

### Participation aux activités de recherche

Entre 2016 et 2020, j'ai encadré les travaux de recherche de trois étudiants de DBA en Iran et en un en Chine dans le cadre des programmes de coopération scientifiques de la FNEGE. Je supervise également le travail d'étudiants de master 2 recherche appliquée issus du programme Management et Commerce International – Management des Activités Internationales au sein de l'iaelyon. L'encadrement se déroule sur une durée de six mois et consiste principalement guider les étudiants pour la construction et la réalisation de leur propre recherche. Ceci se matérialise par un accompagnement quant au choix du cadre théorique, aux considérations méthodologiques, à la collecte et à l'analyse des données, à la restitution et à la discussion des résultats, à la présentation des implications académiques, managériales voire institutionnelles des travaux. Tous les travaux encadrés répondent à une question de recherche identifiée à partir d'une revue de la littérature ou d'une situation de gestion, et s'articulent autour d'une étude empirique, la plus souvent qualitative, en lien avec le champ du management international ou de l'entrepreneuriat international. Deux co-encadrements de thèse sont également prévus – les thèses devant débiter respectivement en Octobre 2020 et Janvier 2021.

Outre l'encadrement des travaux de recherche, mon engagement dans la recherche se matérialise également par ma participation à différentes manifestations permettant de communiquer les résultats de mes travaux auprès du public ainsi que de décideurs politiques. C'est ainsi que j'ai été amenée à intervenir en tant qu'expert académique lors des événements annuels « InnoGénération » organisés par bpifrance ou encore à présenter mes travaux à deux reprises auprès du Think Tank La Fabrique de l'Exportation. En 2019 et 2020, j'ai rejoint deux comités d'experts internationaux s'intéressant à l'internationalisation des PME :

- Un comité européen créé sous l'égide de la Commission d'Audit de la Commission Européenne en vue d'évaluer la pertinence des dispositifs actuels d'accompagnement à l'internationalisation des PME Européenne et de repenser le rôle de la Commission Européenne en la matière ;
- Un comité d'experts internationaux créé par la CNUCED dans le cadre de la préparation du World Investment Forum 2020 et du World Investment Report 2021 – événements mettant l'internationalisation des PME via l'investissement à l'étranger à l'honneur.

Je co-anime également, depuis le mois de septembre 2020, une équipe thématique de recherche en management international au sein de l'iaelyon School of Management – Université Jean Moulin Lyon 3 et vice-préside le collège d'experts (en charge des recrutements).

### Service à la profession

Je participe à l'animation de réseaux académiques dans le domaine du management international. Membre actif d'Atlas-AFMI (Association française de management international) ainsi que de l'EIBA (European International Business Academy) depuis 2012, je participe de façon régulière aux conférences organisées par ces deux associations. Dans ce cadre, j'évalue régulièrement des propositions de communication en lien avec le management et l'entrepreneuriat international et ai – à cet égard - animé deux sessions. Outre la présentation et l'évaluation de travaux, j'ai également co-organisé et co-animé une table ronde les facteurs clé de succès de l'internationalisation des PME à l'occasion de la 43<sup>ème</sup> Conférence annuelle de l'EIBA (Milan, 2017) en lien avec la parution d'un ouvrage collectif co-édité avec Ulrike Mayrhofer. J'ai également co-organisé un atelier STAIMS sur les cas pédagogiques avec Ulrike Mayrhofer et participé à l'animation d'une session sur les cas pédagogiques lors de la 10<sup>ème</sup> Conférence annuelle d'Atlas/AFMI à Poitiers (2020).

Je rends également service à la communauté des chercheurs en évaluant régulièrement des articles soumis à des revues académiques : Finance-Contrôle- Stratégie, International Business Review, Journal of International Entrepreneurship, Management International, Revue Internationale PME. J'évalue aussi régulièrement des propositions de communication pour des conférences ponctuelles ou pour les conférences annuelles de différentes associations académiques françaises ou internationales : Academy of International Business (AIB),

Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), European International Business Association (EIBA), Conférence Risques et PME.

J'ai également participé à l'organisation de manifestations académiques en prenant en intégrant le comité d'organisation de la 2<sup>ème</sup> Conférence Atlas/AFMI (Lyon, 2012) et du 1<sup>er</sup> Colloque Risques et PME organisé sous l'égide de la Structure Fédérative de Recherche MAELYSE (Management Economie Lyon Saint-Etienne) en 2015.

### Contrats et projets de recherche financés

J'ai contribué à plusieurs travaux de recherche contractuelle pour des organisations publiques ou privées qui ont donné lieu à la rédaction de rapports et à des présentations.

En 2012, j'ai réalisé une étude sur la faisabilité, les enjeux et les défis liés au déploiement d'une stratégie tête-de-pont en Amérique du Nord et Latine sur demande d'une PME française d'équipements et de sécurisation des domaines skiabiles et des exploitations minières. L'objectif de cette étude était d'identifier les avantages et inconvénients associés à l'approvisionnement des marchés canadiens, argentins et chiliens depuis les États-Unis plutôt que depuis la France suite à l'acquisition d'une PME spécialisée dans la manufacture d'équipements de montagne. Cette étude, financée par l'entreprise à hauteur de 2 000 €, a mis en avant les avantages en termes de coûts et délais de production et de livraison pour les marchés canadiens et chilien tout en écartant l'Argentine en raison des barrières tarifaires et de la dégradation fréquente du climat des affaires localement. Elle a également mis en lumière les tensions internes inhérentes à la crainte de délocalisation des activités et à sous-estimation de l'importance savoir-faire détenus par les employés. L'étude est ainsi venue alimenter les réflexions des membres de l'équipe dirigeante en leur exposant les avantages et la complexité de ce type d'approche. Les résultats de cette étude ont fait l'objet de communications (Atlas/AFMI, EIBA), d'articles scientifiques (IBR, Management International, RIPME) et d'un ouvrage.

En 2015, j'ai participé – en collaboration avec Hanane Beddi et Ludivine Chalençon, à une étude sur les facteurs clés de succès des fusions-acquisitions supervisée par Ulrike Mayrhofer. Commanditée et financée par l'Association des Régions de France à hauteur de 10 000 €, cette étude s'appuie sur l'analyse de quatre cas de rapprochements inter-organisationnels réalisés entre 2001 et 2014 et pouvant être considérés comme réussis, à savoir les cas bioMérieux-Argène, Gerflor-Connor Sport Court, Panzani-Lustucru Frais et Solvay-Rhodia. L'objectif était

d'identifier les principales étapes de mise en œuvre ainsi que les facteurs clés des fusions-acquisitions afin de les transposer au cas des régions. Cette étude a donné lieu à la présentation d'une communication lors de la 9<sup>ème</sup> Conférence Atlas/AFMI (Fribourg, 2019) ainsi que la publication d'un article académique.

Outre ces deux exemples, mes travaux de recherche ont également bénéficié de deux financements institutionnels ayant permis la création d'une chaire franco-italienne portant sur l'internationalisation des PME (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer et l'Università di Pavia) :

- un projet « bourgeon » attribué en 2016 par l'Université Jean Moulin Lyon pour une durée d'un an en vue de favoriser l'émergence de projets de recherche (10 000 €);
- un projet SCUSI (Soutien aux Coopérations Universitaires et Scientifiques Internationales) attribué par la région Auvergne-Rhône-Alpes en 2017 et pour une durée de trois ans (45 000 €).

En juillet 2020, j'ai obtenu (en collaboration avec Catherine Mercier-Suissa) un financement européen de 3 millions d'euros au titre des projets H2020. Ce projet, de type Research and Innovation Action, a trait à l'accueil et à l'insertion des populations migrantes par le biais du logement co-construit. D'une durée de trois ans, ce projet implique 10 membres issus du monde académique (universités de Lyon (France), Valencia (Espagne), Bologne (Italie), USEK (Liban), Göteborg et Malmö (Suède)) et socio-économique (Quatorze, COTA, Social Business Earth, Lyon Ingénierie Projet).

### Reconnaissance académique

Mon travail de recherche a été récompensé par la profession, au sein de mon institution et à l'extérieur. J'ai obtenu le prix de thèse en Sciences de Gestion de l'Université Jean Moulin Lyon (2016) ainsi que le prix de la meilleure communication lors de la 6<sup>ème</sup> Conférence Atlas-AFMI (Nice, 2016). J'ai également obtenu le prix Atlas/AFMI de la meilleure étude de cas en management international en 2013 (avec Ulrike Mayrhofer) et 2020 (avec Tristan Salvadori) ainsi que le prix Cambridge/Kent/Czinkota d'excellence en écriture d'études de cas pédagogiques en management international en 2019 (avec Ulrike Mayrhofer).



## Bibliographie

- Agndal, H., et Chetty, S. (2007), « The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs ». *European Journal of Marketing*, vol. 47, n° 11/12, p. 1449-1474.
- Agnihotri, A., et Bhattacharya, S. (2019), « CEO Narcissism and Internationalization by Indian Firms ». *Management International Review*, vol. 59, n° 6, p. 889-918.
- Albats, E., Alexander, A., Mahdad, M., Miller, K., et Post, G. (2019), « Stakeholder management in SME open innovation : interdependences and strategic actions ». *Journal of Business Research*, in press.
- Aldrich, H. et Auster, E.R. (1986), « Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications », dans Cummings, L.L. and Staw, B.M., (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich: CT JAI Press, p. 165-198.
- Alessandri, T. M., Mammen, J., et Eddleston, K. (2018), « Managerial incentives, myopic loss aversion, and firm risk: A comparison of family and non-family firms ». *Journal of Business Research*, vol. 91, p. 19–27.
- Alvarez, S. A., Young, S. L., et Woolley, J. L. (2015), « Opportunities and institutions : A co-creation story of the king crab industry ». *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 1, p. 95-112.
- Angué, K., et Mayrhofer, U. (2010), « Coopérations internationales en R&D : Les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires ». *M@n@gement*, vol. 13, n° 1, p. 2-37.
- Angwin, D. N., et Meadows, M. (2015), « New Integration Strategies for Post-Acquisition Management ». *Long Range Planning*, vol.48, n° 4, p. 235-251.
- Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., et van Essen, M. (2017), « Why Is Family Firms' Internationalization Unique ? A Meta-Analysis ». *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 41, n° 5, p. 801-831.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., et Mari, I. (2019), « A missing link in family firms' internationalization research: Family structures ». *Journal of International Business Studies*, vol. 50, n° 5, p. 809-825.
- Ault, J. K. (2016), « An institutional perspective on the social outcome of entrepreneurship : Commercial microfinance and inclusive markets ». *Journal of International Business Studies*, vol. 47, n° 8, p. 951-967.
- Baker, W., Nohria, N., et Eccles, R. (1992), « The network organization in theory and practice ». *Classics of Organization Theory*, vol. 8, p. 401-411.
- Baghi, I., et Gabrielli, V. (2019), « The role of crisis typology and cultural belongingness in shaping consumers' negative responses towards a faulty brand ». *Journal of Product & Brand Management*, vol. 28, n° 5, p. 653–670.
- Bala, D., et Subramaniam, B. (1996), « Strategic alliances for re-entry into abandoned market: A case study of coca-cola in India ». *Journal of Global Competitiveness*, vol. 4, n° 1, p. 142-150.
- Baltagi, B. H., Egger, P., et Pfaffermayr, M. (2007), « Estimating models of complex FDI : Are there third-country effects? ». *Journal of Econometrics*, vol. 140, n° 1, p. 260–281.
- Bamberger, P. (2008), « Beyond contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research ». *Academy of Management Journal*, vol. 51, n° 5, p. 839-846.
- Banerjee, S., et Homroy, S. (2018), « Managerial incentives and strategic choices of firms with different ownership structures ». *Journal of Corporate Finance*, vol. 48, p. 314–330.
- Baret, C., Huault, I. et Picq, T. (2006), « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations ». *Revue française de gestion*, vol. 163, n° 4, p. 93-106.

- Barry, F. (2004), « Export-platform foreign direct investment: The Irish experience ». *EIB Papers*.
- Baum, M., Schwens, C., et Kabst, R. (2015), « A latent class analysis of small firms' internationalization patterns ». *Journal of World Business*, vol. 50, n° 4, p. 754-768.
- Bell, J., McNaughton, R., et Young, S. (2001), « “Born-again global” firms : An extension to the “born global” phenomenon ». *Journal of International Management*, vol. 7, n° 3, p. 173-189.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., et Crick, D. (2003), « Towards an integrative model of small firm internationalisation ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 4, p. 339-362.
- Benito, G. R., et Welch, L. S. (1997), « De-internationalization ». *Management International Review (MIR)*, vol. 2, p. 7-25.
- Berger, P., et Luckmann, T. (2018), *La Construction sociale de la réalité*. Paris, Armand Colin, 342 p.
- Bernini, M., Du, J., et Love, J. H. (2016), « Explaining intermittent exporting : Exit and conditional re-entry in export markets ». *Journal of International Business Studies*, vol. 47, n° 9, p. 1058-1076.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., et Ambos, T. C. (2007), « Managing executive attention in the global company ». *MIT Sloan Management Review*, n° 48, p. 39-45.
- Borgatti, S. P., et Halgin, D. S. (2011), « On network theory ». *Organization Science*, vol. 22, n° 5, p. 1168–1181.
- Bourdieu, P. (1977), « La production de la croyance ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 13, n° 1, p. 3-43.
- Bourdieu, P. (1986), « Habitus, code et codification ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 64, n° 1, p. 40-44.
- Buckley, P. J., Munjal, S., Enderwick, P., et Forsans, N. (2016), « Do foreign resources assist or impede internationalisation ? Evidence from internationalisation of Indian multinational enterprises ». *International Business Review*, vol. 25, n° 1, p. 130-140.
- Buckley, A., et Tse, K. (1996), « Real operating options and foreign direct investment : A synthetic approach ». *European Management Journal*, vol. 14, n° 3, p. 304-314.
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes : The Social Structure of Competition*, Harvard University Press Cambridge MA.
- Burt, R. S. (2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University press.
- Cannone, G., et Ughetto, E. (2014), « Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups ». *International Business Review*, vol. 23, n° 1, p. 272-283.
- Casson, M., et Wadeson, N. (2018), « Emerging market multinationals and internalisation theory ». *International Business Review*, vol. 27, n° 6, p. 1150-1160.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., et Sammut, S. (2012), « Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n° 3, p. 33-53.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., et Sammut, S. (2015), « Impact of export support : a conceptual model for export start-ups ». *Management International*, vol. 19, n° 2, p. 226-245.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., et Sammut, S. (2019), « Effectiveness of Export Support Programs : Impact on the Relational Capital and International Performance of Early Internationalizing Small Businesses ». *Journal of Small Business Management*, vol. 57, p. 436–461.
- Chabaud, D., et Messeghem, K. (2010), « Stratégie et entrepreneuriat ». *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 207, p. 87-92.

- Chetty, S., et Campbell-Hunt, C. (2004), « A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach ». *Journal of International marketing*, vol. 12, n° 1, p. 57-81.
- Chetty, S., Ojala, A., et Leppäaho, T. (2015), « Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms ». *European Journal of Marketing*, vol. 49, n° 9/10, p. 1436-1459.
- Child, J., et Hsieh, L. H. (2014), « Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis ». *Journal of World Business*, vol. 49, n° 4, p. 598-610.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., Narooz, R., et Zhang, Y. (2017), « SME international business models : The role of context and experience ». *Journal of World Business*, vol. 52, n° 5, p. 664–679.
- Chidlow, A., Plakoyiannaki, E., et Welch, C. (2014), « Translation in cross-language international business research : Beyond equivalence ». *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 5, p. 562-582.
- Chittoor, R., Aulakh, P. S., et Ray, S. (2019), « Microfoundations of firm internationalization: The owner CEO effect ». *Global Strategy Journal*, vol. 9, n° 1, p. 42-65.
- Chuang, Y. T., et Baum, J. A. (2003), « It's all in the name : Failure-induced learning by multiunit chains ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 33-59.
- Ciravegna, L., Majano, S. B., et Zhan, G. (2014), « The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks ». *Journal of Business Research*, vol. 67, n° 6, p. 1081-1089.
- CNUCED (2020), *World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic*, Genève: CNUCED.
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M., et Gnan, L. (2007), « Integrating Cross-Border Acquisitions : A Process-oriented Approach ». *Long Range Planning*, vol. 9, n° 1, p. 42-65.
- Coviello, N. (2015), « Re-thinking research on born globals ». *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 1, p. 17–26.
- Coviello, N., Kano, L., et Liesch, P. W. (2017), « Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and micro-foundations ». *Journal of International Business Studies*, vol. 48, n° 9, p. 1151-1164.
- Crick, D. (2004), « UK SMEs’ decision to discontinue exporting: an exploratory investigation into practices within the clothing industry ». *Journal of Business Venturing*, vol. 19, n° 4, p. 561-587.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012), « Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate ». *Global Strategy Journal*, vol. 2, n° 3, p. 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., et Pedersen, T. (2019), « Clarifying the relationships between institutions and global strategy ». *Global Strategy Journal*, vol. 9, n° 2, p. 151-175.
- Curchod, C., Morales, J., et Talbot, D. (2015), « Des organisations sous pression : Quand la légitimité, l’identité et le sensemaking sont menacés ». *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 248, p. 11-21.
- Cyert, R. M., et March, J. G. (1963), A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, vol. 2, n° 4, p. 169-187.
- Czinkota, M. R. (2002), « Export promotion : A framework for finding opportunity in change ». *Thunderbird International Business Review*, vol. 44, n° 3, p. 315-324.
- Dahlin, K. B., Chuang, Y.-T., et Roulet, T. J. (2018), « Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward ». *Academy of Management Annals*, vol. 12, n° 1, p. 252-277.
- Dai, L., Eden, L., et Beamish, P. W. (2013), « Place, space, and geographical exposure: Foreign subsidiary survival in conflict zones ». *Journal of International Business Studies*, vol. 44, n° 6, p. 554-578.

- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., et Piscitello, L. (2018), « Family firms in the global economy : Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes ». *Global Strategy Journal*, vol. 8, n° 1, p. 3-21.
- Del Bosco, B., et Bettinelli, C. (2020), « How Do Family SMEs Control Their Investments Abroad? The Role of Distance and Family Control ». *Management International Review (MIR)*, vol. 60, n° 1, p. 1-35.
- Deltour, F., Le Gall, S., et Lethiais, V. (2020), « L'accompagnement de l'innovation par le numérique : quelles opportunités pour les PME ? ». *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 57, n° 1, p. 101–114.
- Denicolai, S., Hagen, B., et Pisoni, A. (2015), « Be international or be innovative? Be both? The role of the entrepreneurial profile ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 13, n° 4, p. 390-417.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., et Katy Tse, K. Y. (1993), « Understanding the Role of Export Marketing Assistance : Empirical Evidence and Research Needs ». *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 4, p. 5-18.
- Dibiaggio, L., et Ferrary, M. (2003), « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies ». *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 103, n° 1, p. 111–130.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Dutot, V., Bergeron, F., et Raymond, L. (2014), « Information management for the internationalization of SMEs : An exploratory study based on a strategic alignment perspective ». *International Journal of Information Management*, vol. 34, n° 5, p. 672-681.
- Eisenhardt, K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research ». *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550
- Ekholm, K., Forslid, R., et Markusen, J. R. (2007), « Export-platform foreign direct investment ». *Journal of the European Economic Association*, vol. 5, n° 4, p. 776–795.
- Elbanna, S., Child, J., et Dayan, M. (2013), « A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt ». *Long Range Planning*, vol. 46, n° 1-2, p. 149-176.
- Elfring, T., et Hulsink, W. (2007), « Networking by entrepreneurs : Patterns of tie-formation in emerging organizations ». *Organization Studies*, vol. 28, n° 12, p. 1849-1872.
- Ellis, P.D. (2011), « Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization ». *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n° 1, p. 99-127.
- Feldman, D.C. (1976), « A contingency theory of socialization ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 3, p. 433-451.
- Fernández, Z., et Nieto, M. J. (2005), « Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses : Some influential factors ». *Family Business Review*, vol. 18, n° 1, p. 77-89.
- Fernández, Z., et Nieto, M. J. (2006), « Impact of ownership on the international involvement of SMEs ». *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 3, p. 340-351.
- Ferrara, L., et Henriot, A. (2004), La localisation des entreprises industrielles : Comment apprécier l'attractivité des territoires ? *Economie Internationale*, n° 3, p. 91-111.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., et Vahlne, J. E. (2011), « Risk management in the internationalization process of the firm : A note on the Uppsala model ». *Journal of World Business*, vol. 46, n° 2, p. 143-153.
- Fischer, S., Frese, M., Mertins, J. C., et Hardt-Gawron, J. V. (2018), « The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness ». *Applied Psychology : An International Review*, vol. 67, n° 3, p. 428–453.

- Fontagné, L., Pajot, M., et Pasteels, J.-M. (2002), « Potentiels de commerce entre économies hétérogènes : un petit mode d'emploi des modèles de gravité ». *Économie et Prévision*, n° 152-153, p. 115–139.
- Forsgren, M. (2008), « Are multinationals superior or just powerful? A critical review of the evolutionary theory of the MNC », dans Dunning, J.H et Gugler, P. (ed), *Foreign Direct Investment, Location and Competitiveness, Progress in International Business Research*, vol. 2, p. 29-50.
- Francioni, B., Musso, F., et Vardiabasis, D. (2013), « Key decisions and changes in internationalization strategies : The case of smaller firms ». *Journal of Strategic Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 240-259.
- Francis, J., et Collins-Dodd, C. (2004), « Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance : The case of Canadian high-technology SMEs ». *International Marketing Review*, vol. 21, n° 4/5, p. 474-495.
- Freeman, J., Carroll, G. R., et Hannan, M. T. (1983), « The liability of newness : Age dependence in organizational death rates ». *American Sociological Review*, vol. 48, n° 5, p. 692-710.
- Friedkin, N. E. (1990), « A Guttman scale for the strength of an interpersonal tie ». *Social Networks*, vol. 12, n° 3, p. 239–252.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson France.
- Ghauri, P. (2004), « Designing and conducting case studies in international business research ». In *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, vol. 1, n° 1, p. 109-124
- Ghosh, A., Morita, H., et Nguyen, X. (2018), « Technology spillovers, intellectual property rights, and export-platform FDI ». *Journal of Economic Behavior et Organization*, n° 151, p. 171–190.
- Gilmore, A., Carson, D. et Perry, C. (2006), « Academic publishing: Best practice for editors, guest editors, authors and reviewers », *European Business Review*, vol. 18, n° 6, p. 468-478.
- Giuliani, E., Gorgoni, S., Günther, C., et Rabellotti, R. (2014), « Emerging versus advanced country MNEs investing in Europe: A typology of subsidiary global–local connections ». *International Business Review*, vol. 23, n° 4, p. 680-691.
- Goedhuys, M., et Sleuwaegen, L. (2016), « International standards certification, institutional voids and exports from developing country firms ». *International Business Review*, vol. 25, n° 6, p. 1344-1355.
- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., et Kintana, M. L. (2010), « Diversification decisions in family-controlled firms ». *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 2, p. 223-252.
- Granovetter, M. S. (1973), « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- Gretzinger, S., Hinz, H., et Matiaske, W. (2010), « Cooperation in innovation networks : The case of Danish and German SMEs ». *Management Revue*, vol. 21, n° 2, p. 193-216.
- Gulati, R., et Gargiulo, M. (1999), « Where do interorganizational networks come from ? » *American Journal of Sociology*. Vol. 104, n° 5, p. 1439-1493.
- Hadley, R.D. et Wilson, H.I.M. (2003), « The network model of internationalisation and experiential knowledge ». *International Business Review*, vol. 12, n° 6, p. 697-717.
- Hagsten, E., et Kotnik, P. (2017), « ICT as facilitator of internationalisation in small- and medium-sized firms ». *Small Business Economics*, vol. 48, n° 2, p. 431-446.
- Hani, M. et Cheriet, F. (2018), « A quel réseau appartenir pour améliorer sa performance ? », *Management International*, vol. 22, n° 4, p. 60–74.
- Hansen, M. T. (1999), « The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, p. 82-111.

- Hayakawa, K., et Matsuura, T. (2017), « FTA use in export-platform FDI : Evidence from exports to China by Japanese affiliates in ASEAN ». *Journal of Southeast Asian Economies*, vol. 34, n° 2, p. 266-282.
- Hennart, J. F. (2014), « The Accidental Internationalists : A Theory of Born Globals ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 38, n° 1, p. 117-135.
- Hilmersson, M., et Papaioannou, S. (2015), « SME international opportunity scouting—empirical insights on its determinants and outcomes ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 13, n° 3, p. 186-211.
- Hoang, H., et Antoncic, B. (2003), « Network-based research in entrepreneurship : A critical review ». *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n° 2, p. 165-187.
- Hohenthal, J., Johanson, J., et Johanson, M. (2015), « Network knowledge and business-relationship value in the foreign market ». dans Forsgren M., Holm U., Johanson J. (eds), *Knowledge, Networks and Power* (pp. 187-224), Londres, Palgrave Macmillan.
- Hollender, L., Zapkau, F. B., et Schwens, C. (2017), « SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance : The moderating effect of international experience and product adaptation ». *International Business Review*, vol. 26, n° 2, p. 250-263.
- Huett, P., Baum, M., Schwens, C., et Kabst, R. (2014), « Foreign direct investment location choice of small- and medium-sized enterprises : The risk of value erosion of firm-specific resources ». *International Business Review*, vol. 23, n° 5, p. 952-965.
- Ito, T. (2013), « Export-platform foreign direct investment : Theory and evidence ». *The World Economy*, vol. 36, n° 5, p. 563-581.
- Jack, S. L. (2005), « The role, use and activation of strong and weak network ties : A qualitative analysis ». *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 6, p. 1233-1259.
- Jack, S., Moul, S., Anderson, A. R., et Dodd, S. (2010), « An entrepreneurial network evolving: Patterns of change ». *International Small Business Journal*, vol. 28, n° 4, p. 315-337.
- Jaussaud, J., et Mayrhofer, U. (2014), « Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales ». *Management International*, vol. 18, n° 1, p. 18-25.
- Javalgi, R. R. G., Deligonul, S., Dixit, A., et Cavusgil, S. T. (2011), « International market reentry: A review and research framework ». *International Business Review*, vol. 20, n° 4, p. 377-393.
- Javalgi, R. G., Deligonul, S., Ghosh, A. K., Lambert, D. M., et Cavusgil, S. T. (2010), « Foreign market entry mode behavior as a gateway to further entries : The NAFTA experience ». *International Business Review*, vol. 19, n° 3, p. 209-222.
- Jensen, P. D. Ø., Larsen, M. M., et Pedersen, T. (2013), « The organizational design of offshoring : Taking stock and moving forward ». *Journal of International Management*, vol. 19, n° 4, p. 315-323.
- Jiménez, A., et de la Fuente, D. (2016), « Learning from others : The impact of vicarious experience on the psychic distance and FDI relationship ». *Management International Review*, vol. 56, n° 5, p. 633-664.
- Johanson, J., et Mattsson, L.-G. (1987), « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach ». *International Studies of Management et Organization*, vol. 17, n° 1, p. 34-48.
- Johanson, J., et Vahlne, J. E. (1977), « The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments ». *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- Johanson, J., et Vahlne, J. E. (2009), « The Uppsala Internationalization Process Model Revisited : From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership ». *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.
- Kalinic, I., et Forza, C. (2012), « Rapid internationalization of traditional SMEs : Between gradualist models and born globals ». *International Business Review*, vol. 21, n° 4, p. 694-707.

- Kang, Y., et Jiang, F. (2012), « FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia : Traditional economic factors and institutional perspective ». *Journal of World Business*, vol. 47, n° 1, p. 45-53.
- Kc, D., Staats, B. R., et Gino, F. (2013), « Learning from my success and from others' failure : Evidence from minimally invasive cardiac surgery ». *Management Science*, vol. 59, n° 11, p. 2435-2449.
- Kedia, B., Gaffney, N., et Clampit, J. (2012), « EMNEs and Knowledge-seeking FDI ». *Management International Review*, vol. 52, n° 2, p. 155–173.
- Kogut, B. et Kulatilaka, N., (1994), « Operating Flexibility, Global Manufacturing, and the Option Value of a Multinational Network », *Management Science*, vol. 40, n° 1, p. 123-139.
- Kostova, T., et Zaheer, S. (1999), « Organizational legitimacy under conditions of complexity : The case of the multinational enterprise ». *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 64-81.
- Krebs, P., et Jung, S. (2017), *Business Networks Reloaded*. Routledge.
- Kriz, A., et Welch, C. (2018), « Innovation and internationalisation processes of firms with new-To-The-world technologies ». *Journal of International Business Studies*, vol. 49, n° 4, p. 496-522.
- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., et Puumalainen, K. (2012), « Start-up patterns of internationalization : A framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs ». *European Management Journal*, vol. 30, n° 4, p. 372-385.
- Kumar, V., Singh, D., Purkayastha, A., Popli, M., et Gaur, A. (2020), « Springboard internationalization by emerging market firms : Speed of first cross-border acquisition ». *Journal of International Business Studies*, vol. 51, n° 2, p. 172-193.
- Lazega, E. (2014), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, coll. Que sais-je, Presses Universitaires de France.
- Lecoutre, M., et Lièvre, P. (2019), « Le lien faible coopératif ». *Revue Française de Gestion*, n° 279, p. 11-26.
- Leonidou, L. C., et Katsikeas, C. S. (2010), « Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007 ». *Journal of Business Research*, vol. 63, n° 8, p. 879-887.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., et Kassam, K. S. (2015), « Emotion and Decision Making ». *Annual Review of Psychology*, vol. 66, n° 1, p. 799–823.
- Levin, D., et Cross, R. (2004), « The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer ». *Management Science*, vol. 50, p. 1477–1490.
- Li, J., et Rugman, A. M. (2007), « Real options and the theory of foreign direct investment ». *International Business Review*, vol. 16, n° 6, p. 687-712.
- Lin, S., Mercier-Suissa, C., et Salloum, C. (2016), « The Chinese born globals of the Zhejiang Province: A study on the key factors for their rapid internationalization ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 14, n° 1, p. 75-95.
- Luo, Y., et Tung, R. L. (2007), « International expansion of emerging market enterprises : A springboard perspective ». *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 4, p. 481-498.
- Luo, Y., et Tung, R. L. (2018), « A general theory of springboard MNEs ». *Journal of International Business Studies*, vol. 49, n° 2, p. 129-152.
- Luo, Y., et Zhang, H. (2016), « Emerging market MNEs : Qualitative review and theoretical directions ». *Journal of International Management*, vol. 22, n° 4, p. 333-350.
- Macneil, I.R. (1978), « Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law ». *Northwestern University Law Review*, vol. 72, p. 854-905.
- Macneil, I.R. (1980), *The new social contract*, New Haven : Yale University Press.

- Madsen, P. M., et Desai, V. (2010), « Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry ». *Academy of management journal*, vol. 53, n° 3, p. 451-476.
- Maitland, E., et Sammartino, A. (2015), « Managerial cognition and internationalization ». *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 7, p. 733-760.
- Marschan-Piekkari, R., et Welch, C. (2004), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham: Edward Elgar
- Marsden, P. V, et Campbell, K. E. (2012), « Reflections on conceptualizing and measuring tie strength ». *Social Forces*, vol. 91, n° 1, p. 17-23.
- Marulanda, C. C., Pla-Barber, J., Darder, F. L., et Rodríguez, J. J. M. (2015), « A Microeconomic Analysis of the Springboard Subsidiary : The Case of Spanish Firms ». *Economics*, vol. 9, n° 23, p. 1-34.
- Mayrhofer, U. (2017), *Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Vuibert.
- Meier, O., et Meschi, P.-X. (2011), « Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme ». *Management International*, vol. 15, n° 1, p. 11-18.
- Meier, O., et Schier, G. (2016), *Fusions-Acquisitions : Stratégie, Finance, Management*, 5<sup>ème</sup> éd., Paris, Dunod.
- Mercklé, P. (2011), *Sociologie des réseaux sociaux*. coll. Repères, Presses Universitaires de France.
- Meyer, K. E. (2001), « Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe ». *Journal of International Business Studies*, vol. 32, n° 2, p. 357-367.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., et Peng, M. W. (2009), « Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies ». *Strategic Management Journal*, vol. 30, n° 1, p. 61-80.
- Mezias, J. M. (2002), « How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations ». *Journal of International Management*, vol. 8, n° 3, p. 265-282.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives: Méthodes en sciences humaines*. Bruxelles, De Boeck.
- Minda, A., et Nguyen, H. T. T. (2013), « Les impacts quantitatifs verticaux de l'IDE d'exportation-plateforme : le cas des industries sous-traitantes du Vietnam ». *Revue d'Économie Industrielle*, vol.142, n° 2, p. 111-145.
- Moen, O., Heggseth, A. G., et Lome, O. (2016), « The Positive Effect of Motivation and International Orientation on SME Growth ». *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n° 2, p. 659-678.
- Morais, F., et Ferreira, J. J. (2020), « SME internationalisation process : Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda ». *European Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 62-77.
- Motta, M., et Norman, G. (1996), « Does economic integration cause foreign direct investment ? ». *International Economic Review*, vol. 37, n° 4, p. 757-783.
- Mudalige, D., Ismail, N. A., et Malek, M. A. (2019), « Exploring the Role of Individual Level and Firm Level Dynamic Capabilities in SMEs' Internationalization ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 17, n° 1, p. 41-74.
- Musso, F. et Francioni, B. (2014), « International strategy for SMEs: criteria for foreign markets and entry modes selection », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 21 n° 2, p. 301-312.
- Musteen, M., Datta, D. K., et Butts, M. M. (2014), « Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic ». *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 38, n° 4, p. 749-774.



- Narooz, R., et Child, J. (2017), « Networking responses to different levels of institutional void : A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK ». *International Business Review*, vol. 26, n° 4, p. 683-696.
- Nguyen, H. T. T. (2011), *L'investissement direct étranger d'exportation-plateforme : des facteurs de localisation aux impacts sur l'économie d'accueil : le cas des industries manufacturières au Vietnam*. Thèse de Doctorat – Université Toulouse Capitole.
- Nielsen, B. B., Asmussen, C. G., et Weatherall, C. D. (2017), « The location choice of foreign direct investments: Empirical evidence and methodological challenges ». *Journal of World Business*, vol. 52, n° 1, p. 62-82.
- Nohria, N., et Eccles, R. G. (1992), « Face-to-Face : Making network organizations work », dans Nohria, N. et Eccles, R. G. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, Harvard Business School Press.
- Nowiński, W., et Rialp, A. (2016), « The impact of social networks on perceptions of international opportunities ». *Journal of Small Business Management*, vol. 54, n° 2, p. 445-461.
- Oehme, M., et Bort, S. (2015), « SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience ». *Journal of International Business Studies*, vol. 46, n° 6, p. 629-655.
- Oparaocha, G. O. (2015), « SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective ». *International Business Review*, vol. 24, n° 5, p. 861-873.
- Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (1994), « Toward a Theory of International New ventures ». *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n° 1, p. 45-64.
- Oviatt, B. M., et McDougall, P. P. (2005), « Toward a theory of international new ventures. In *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 1, p. 29-41.
- Oyamada, K. (2019), « Is FTA/EPA effective for a developing country to attract FDI ? The knowledge-capital model revisited ». *World Economy*, vol. 42, n° 3, p. 759-784.
- Papadopoulos, N., Chen, H., et Thomas, D. R. (2002), « Toward a tradeoff model for international market selection ». *International Business Review*, vol. 11, n° 2, p. 165-192.
- Paul, J., et Rosado-Serrano, A. (2019), « Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models : A review and research agenda ». *International Marketing Review*, vol. 36, n° 6, p. 830-858.
- Peng, M. W. (2012), « The global strategy of emerging multinationals from China ». *Global Strategy Journal*, vol. 2, n° 2, p. 97-107.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley.
- Perret, V., et Allard-Poesi, F. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thietart, R. A. (ed.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> ed., Paris, Dunod.
- Pinho, J. C., et Pinheiro, M. L. (2015), « Social network analysis and the internationalization of SMEs: Towards a different methodological approach ». *European Business Review*, vol. 27, n° 6, p. 554-572.
- Pla-Barber, J., et Camps, J. (2012), « Springboarding : A new geographical landscape for European foreign investment in Latin America ». *Journal of Economic Geography*, vol. 12, n° 2, p. 519-538.
- Pu, H., et Zheng, Y. (2015), « The FDI of Small- and Middle-Sized Enterprises : A Literature Review ». *Technology and Investment*, vol. 6, n° 1, p. 63-70.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., et Boisot, M. (2010), « Entrepreneurship in Russia and China : The impact of formal institutional voids ». *Entrepreneurship : Theory & Practice*, vol. 34, n° 3, p. 441-467.
- Quazi, R. M. (2007), « Foreign direct investment in Latin America : a panel regression study ». *The International Journal of Business and Finance Research*, vol. 1, n° 1, p. 59-67.
- Quesada Chaves, F. (2018), « The springboard network : multinationals in Latin America ». *International Journal of Emerging Markets*, vol. 13, n° 5, p. 855-874.

Ramamurti, R. (2012), « What is really different about emerging market multinationals? ». *Global Strategy Journal*, vol. 2, n° 1, p. 41-47.

Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., et Duréndez, A. (2017), « Influence of CEO characteristics in family firms internationalization ». *International Business Review*, vol. 26, n° 4, p. 786-799.

Reinecke, J., et Ansari, S. (2015), « When times collide : Temporal brokerage at the intersection of markets and developments ». *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 2, p. 618-648.

Reuber, A. R., Dimitratos, P., et Kuivalainen, O. (2017), « Beyond categorization : New directions for theory development about entrepreneurial internationalization ». *Journal of International Business Studies*, vol. 48, n° 4, p. 411-422.

Ricard, A. et Zhao, Y. (2018), « Processus d'internationalisation et performance : Apport de la théorie *Springboard* au paradigme Uppsala », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-2.

Roberts, M. J., et Tybout, J. R. (1997), « The decision to export in Colombia : An empirical model of entry with sunk costs ». *The American Economic Review*, vol. 87, n° 4, p. 545-564.

Rugman, A. M. (2009), *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press.

Santangelo, G. D., et Meyer, K. E. (2011), « Extending the internationalization process model : Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies ». *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n° 7, p. 894-909.

Sarasvathy, S. D. (2001), « Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency ». *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 2, p. 243-263.

Schotter, A., et Beamish, P. (2013), « The hassle factor: An explanation for managerial location shunning ». *Journal of International Business Studies*, vol. 44, n° 5, p. 521-544.

Schwens, C., Zapkau, F. B., Bierwerth, M., Isidor, R., Knight, G., et Kabst, R. (2018), « International entrepreneurship : A meta-analysis on the internationalization and performance relationship ». *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 42, n° 5, p. 734-768.

Seringhaus, R., et Rosson, P. J. (1990), *Government Export Promotion: A Global Perspective*. Routledge.

Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Northampton, Edward Elgar.

Sinha, P., Akoorie, M. E. M., Ding, Q., et Wu, Q. (2011), « What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? », *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 4, n° 1, p. 67-88.

Smit, H. T., et Trigeorgis, L. (2006), Real options and games: Competition, alliances and other applications of valuation and strategy. *Review of Financial Economics*, vol. 15, n° 2, p. 95-112.

Souchon, A., Dewsnap, B., Durden, G., Axinn, C., et Holzmüller, H. (2015), « Antecedents to export information generation: a cross-national study ». *International Marketing Review*, vol.32, p. 732-761.

Souchon, A. L., et Diamantopoulos, A. (1996), « A Conceptual Framework of Export Marketing Information Use : Key Issues and Research Propositions ». *Journal of International Marketing*, vol. 4, n° 3, p. 49-71.

Sousa, C. M. P., et Tan, Q. (2015), « Exit from a foreign market : Do poor performance, strategic fit, cultural distance, and international experience matter ? » *Journal of International Marketing*, vol. 23, n° 4, p. 84-104.

Stam, W., Arzlanian, S. et Elfring, T., (2014), « Social capital of entrepreneurs and small firm performance : A meta-analysis of contextual and methodological moderators », *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n° 1, p. 152-173.

- St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D., et Garcia, C. (2014), « Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME ». *Management International*, vol. 18, p. 72-84.
- St-Pierre, J., Molina Sanchez, R., Raymond, L., et Lacoursière, R. (2013), « Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 4, p. 79-102.
- Steen, J.T. et Liesch, P.W. (2007), « A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalization », *Management International Review (MIR)*, vol. 47, n° 2, p. 193-206.
- Steiler, D., et Rüling, C.-C. (2010), « Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition ». *Management & Avenir*, vol. 34, n° 4, p. 40-62.
- Swoboda, B., Olejnik, E., et Morschett, D. (2011), « Changes in foreign operation modes : Stimuli for increases versus reductions ». *International Business Review*, vol. 20, n° 5, p. 578-590.
- Takahashi, N., et Inamizu, N. (2014), « Logical Weakness of “The Strength of Weak Ties.” ». *Annals of Business Administrative Science*, vol. 13, p. 67-76.
- Tarek, B. H., Adel, G., et Sami, A. (2016), The relationship between 'competitive intelligence' and the internationalization of North African SMEs. *Competition & Change*, vol. 20, n° 5, p. 326-336.
- Teece, D.J. (2002), « Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm », *Mergers and acquisitions: Critical Perspectives on Business and Management*, vol. 2, p. 202-227.
- Teece, D. J. (2014), « A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise ». In *Journal of International Business Studies*, vol. 45, n° 1, p. 8-37.
- Theodosiou, M., et Katsikea, E. (2013), « The export information system: An empirical investigation of its antecedents and performance outcomes ». *Journal of International Marketing*, vol. 21, n° 3, p. 72-94.
- Thévenard-Puthod, C. et Picard, C. (2013), « L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat ». *Revue Internationale PME*, vol. 26, n° 3-4, p. 187-212.
- Tran, S. (2012), « Le pilotage des entreprises étendues : le rôle du SI dans le dispositif de gestion ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n° 1-2, p. 2-21.
- Vahlne, J.-E. et Johanson, J. (2013), « The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks », *International Marketing Review*, vol. 30, n° 3, p. 189-210.
- Vahlne, J.-E., et Johanson, J. (2017), « From internationalization to evolution: The Uppsala Model at 40 years ». *Journal of International Business Studies*, vol. 48, n° 9, p. 1087–1102.
- Vahlne, J.-E., et Johanson, J. (2020), « The Uppsala model: Networks and micro-foundations ». *Journal of International Business Studies*, vol. 51, n° 1, p. 4-10.
- Van Dyck, C., Baer, M., Frese, M., et Sonnentag, S. (2005), « Organizational error management culture and its impact on performance : A two-study replication ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 6, p. 1228-1240.
- Vial, V., et Prévot, F. (2014), « Effet de la corruption sur la survie des filiales de multinationales dans un pays Émergent : le cas de l'Indonésie ». *Management International*, vol.18, n° 1, p. 58-72.
- Villar, C., Pla-Barber, J., Domingo, L. S., et Madhok, A. (2017), « How can multinationals improve inter-regional expansion ? The case of springboard subsidiaries for Latin America ». *Universia Business Review*, n° 53, p. 188-225.
- Vissak, T., et Francioni, B. (2013), « Serial nonlinear internationalization in practice : A case study ». *International Business Review*, vol. 22, n° 6, p. 951-962.

- Vissak, T., Francioni, B., et Freeman, S. (2020), « Foreign market entries, exits and re-entries : The role of knowledge, network relationships and decision-making logic ». *International Business Review*, vol. 29, n° 1, p. 1-22.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., et Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011), « Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research ». *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n° 5, p. 740-762.
- Welch, C., Plakoyiannaki, E., Piekkari, R., et Paavilainen-Mäntymäki, E. (2013), « Legitimizing diverse uses for qualitative research: A rhetorical analysis of two management journals ». *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, n° 2, p. 245-264.
- Welch, C. L., et Welch, L. S. (2009), « Re-internationalisation: Exploration and conceptualisation ». *International Business Review*, vol. 18, n° 6, p. 567-577.
- Welch, D. E., Welch, L. S., Young, L. C., et Wilkinson, I. F. (1998), « The importance of networks in export promotion : policy issues ». *Journal of International Marketing*, vol. 6, n° 4, p. 66-82.
- Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., et Gartner, W. B. (2017), « Everyday Entrepreneurship - A Call for Entrepreneurship Research to Embrace Entrepreneurial Diversity ». *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 41, n° 3, p. 311-321.
- Williamson, O. E. (1985), « Reflections on the new institutional economics ». *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, n° 1, p. 187-195.
- Xiao, L., et Ramsden, M. (2016), « Founder Expertise, Strategic Choices, Formation, and Survival of High-Tech SMEs in China : A Resource-Substitution Approach ». *Journal of Small Business Management*, n° 54, p. 892-911.
- Xie, Y. H., et Suh, T. (2014), « Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 12, p. 207-222.
- Yang, X., Li, J., Stanley, L. J., Kellermanns, F. W., et Li, X. (2020), « How family firm characteristics affect internationalization of Chinese family SMEs ». *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 37, n° 2, p. 417-448.
- Yayla, S., Yenyurt, S., Uslyay, C., et Cavusgil, E. (2018), « The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions ». *International Business Review*, vol. 27, n° 6, p. 1105-1115.
- Yin, R. (2018), *Case Study Research and Applications*, 6<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Design and Methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Yokota, K., et Tomohara, A. (2009), « A decomposition of factors influencing horizontal and vertical FDI : A separate analysis ». *Eastern Economic Journal*, vol. 35, p. 462-478.
- Zacca, R., Dayan, M., et Elbanna, S. (2017), « The influence of conflict and intuition on explorative new products and performance in SMEs ». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 24, n° 4, p. 950-970.
- Zaheer, S. (1995), « Overcoming the liability of foreignness ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 2, p. 341-363.
- Zaheer, A., et Bell, G. G. (2005), « Benefiting from network position : Firm capabilities, structural holes, and performance ». *Strategic Management Journal*, vol. 26, p. 809-825.
- Zahra, S. A., Korri, J. S., et Yu, J. F. (2005), « Cognition and international entrepreneurship : Implications for research on international opportunity recognition and exploitation ». *International Business Review*, vol. 14, n° 2, p. 129-146.
- Zhou, L., Wu, W. P., et Luo, X. (2007), « Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks ». *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n° 4, p. 673-690.

## Liste des travaux présentés

### Axe 1 : Origines des stratégies tête-de-pont

[1]	Dominguez, N., et Mercier-Suissa, C. (2015), Investir dans un pays tremplin L'implantation d'une PME française en Finlande pour aborder la Russie. <i>Revue d'études comparatives Est-Ouest</i> , n° 3, p. 183-210.	CNRS - 4
[2]	Dominguez, N. (2020), Why do western SMEs internationalize through springboarding? Evidence from French manufacturing SMEs. <i>Transnational Corporations Journal</i> , vol. 27, n° 1, p. 87-113.	

### Axe 2 : Déploiement des stratégies tête-de-pont

[3]	Dominguez, N. (2016), « Les stratégies tête-de-pont : un palliatif à l'instabilité croissante des localisations ? », <i>6<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International)</i> , EDHEC et IAE de Nice, Nice, 6 – 8 Juin, Prix de la meilleure communication.	Conf.
[4]	Dominguez, N. (2016), Les stratégies tête-de-pont: un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME?. <i>Revue internationale PME</i> , vol. 29, n° 3-4, p. 109-134.	CNRS - 4 FNEGE - 3

### Axe 3 : Internationalisation non-linéaire des PME

[5]	Dominguez, N. (2015), « Vitesse et linéarité du processus d'internationalisation des PME : vers une pluralité d'approches », <i>5<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International)</i> , Centre Franco-Vietnamien de Gestion, Hanoi, 12 – 14 Mai.	Conf.
[6]	Dominguez, N. (2016), Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation. <i>Management International</i> , vol. 20, p. 62-77.	CNRS – 3 FNEGE - 2
[7]	Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2017), Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. <i>International Business Review</i> , vol. 26, n° 6, p. 1051-1063	CNRS – 3 FNEGE - 2

### Axe 4 : Réseaux et développement international des PME

[8]	Dominguez, N., Mayrhofer, U., et Obadia, C. (2017), Les antécédents de l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises exportatrices. <i>M@n@gement</i> , vol. 20, n° 5, p. 463-491.	CNRS – 3 FNEGE - 2
[9]	Dominguez, N., Mayrhofer, U., et Obadia, C. (2020), Internationalisation des PME: le rôle du partage d'informations dans les réseaux. <i>Revue internationale PME</i> , vol. 33, n° 1, p. 13-40.	CNRS – 4, FNEGE - 3
[10]	Dominguez, N. (2018), Promotion agencies and SMEs' internationalization process: A blessing or a curse?. <i>Journal of International Entrepreneurship</i> , vol. 16, n° 1, p. 58-81.	CNRS – 3 FNEGE - 4
[11]	Dominguez, N. (2018), Les réseaux d'affaires : moteurs ou freins de l'internationalisation des PME en Chine ?. <i>Management International</i> , vol. 22, p. 99-112.	CNRS – 3 FNEGE - 2

## Curriculum Vitae

# Noémie DOMINGUEZ

Maître de Conférences  
noemie.dominguez@univ-lyon3.fr  
04.78.78.76.65

iaelyon School of Management  
Université Jean Moulin  
6 cours Albert Thomas - BP 8242  
69355 Lyon cedex 08

## FONCTIONS

- Depuis 2020 :
  - Co-directrice de la mention Master Management et Commerce International (en collaboration avec Marco Heimann), iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon
  - Co-Responsable de l'équipe de recherche thématique Management International (en collaboration avec Ludivine Chalènçon), iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon
  - Vice-Présidente du Collège d'Experts - iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon
  - Co-coordonateur du projet européen H2020 « MERGING » (en collaboration avec Catherine Mercier-Suissa)
- Depuis 2017 : Co-directrice de la Chaire internationale "Internationalisation des PME" (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer)
- Depuis 2016 :
  - Maître de Conférences en Sciences de Gestion
  - Responsable Pédagogique du Master 1 International Business Realities (en anglais), iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon
- 2014 - 2016 : Assistante Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER), iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon
- 2011 - 2016 : Doctorante en Sciences de Gestion avec charge d'enseignement, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon

## DIPLOMES

- 2015 : **Doctorat -ès en sciences de gestion**, « Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont », Thèse soutenue le 2 juillet 2015 à l'iaelyon School of Management - Université Jean Moulin Lyon - Mention très honorable avec félicitations du jury (prix de thèse 2016 de l'Université Jean Moulin Lyon)
- 2009-2011 : **Master Management et Commerce International – Parcours recherche (Management des Activités Internationales)**, l'iaelyon School of Management - Université Jean Moulin Lyon, mention Bien.
- 2006-2009 : **Licence Administration des Entreprises et des Sociétés (AES)**, iaelyon School of Management - Université Jean Moulin Lyon et DeMontfort University, Leicester (Royaume-Uni), mention Assez Bien

## **LANGUES**

- Anglais
- Espagnol
- Italien

## **CENTRE DE RECHERCHE**

- Centre de recherche Magellan (groupe de recherche Stratégie et équipe Management International)

## **ASSOCIATIONS ACADEMIQUES**

- Membre d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International)
- Membre de l'AIB (Academy of International Business)
- Membre de l'EIBA (European Business Academy)

## **REVUES A COMITE DE LECTURE**

- Évaluateur pour European Journal of International Management (EJIM), Finance Contrôle Stratégie (FCS), International Business Review (IBR), M@n@gement, Management International, Revue Internationale PME (RIPME)

## **DIRECTION DE THESES ET HDR**

### **Direction de thèses en cours**

- Cascant, E. « Female migrant entrepreneurship : a South-North perspective » (en collaboration avec Catherine Mercier Suissa – depuis 2021)
- Michal, M. « Processus d'institutionnalisation de la déviance positive par les middle managers : perspective interactionniste » (en collaboration avec Caroline Hussler – depuis 2020)

## **TUTORATS DOCTORAUX**

- 2013 : Participation au tutorat doctoral du tutorat doctoral John Dunning organisé dans le cadre de la 26ème Conférence annuelle de l'European International Business Academy (EIBA), University of Sussex, Birmingham (Royaume-Uni), 7 décembre
- 2012 : Participation au tutorat doctoral de la 2ème Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon, 31 mai (finaliste pour le prix du meilleur projet doctoral)

## **SEJOURS DE RECHERCHE A L'ETRANGER**

- 2014: Baruch College - Weissman Center for international business, City University of New York, sur invitation des Pr. Terence Martell et Richard Mitten (un mois)
- 2013 : Université du Québec à Montréal (UQAM), sur invitation du Pr. Jorge Niosi (six mois)

## **SEMINAIRES DE RECHERCHE A L'ETRANGER**

- 2018 : Università di Pavia (Italie) – Animation d'un séminaire de recherche sur les réseaux de PME exportatrices, (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer), sur invitation du Pr. Antonella Zucchella, 12 mars



- 2017 : Università di Pavia (Italie) – Animation d’un séminaire de recherche sur les stratégies d’internationalisation des PME, (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer), sur invitation du Pr. Antonella Zucchella, 2 avril
- 2017 : Tongji University (Chine) – Animation d’un séminaire de recherche sur les stratégies d’internationalisation des PME, (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer), sur invitation du Pr. Christiane Prange, 8 mars

## ACTIVITES D’ENSEIGNEMENT

Niveau	Intitulé du cours	Période	Langue
Post-DBA	Global strategies	Depuis 2016	Anglais
DBA	Analysing qualitative data with nvivo	Depuis 2019	Anglais
	Research methodology	2018	Anglais
	Internationalisation strategies	Depuis 2016	Anglais
International MBA	Competitive Strategies	Depuis 2019	Anglais
	Intercultural Management	2018	Anglais
Master délocalisé	Commerce international	Depuis 2016	Français
Master	Coordination des activités internationales (spécialité)	Depuis 2021	Français
	Intelligence Économique (spécialité)	Depuis 2019	Français
	Preparation to research in International Business (spécialité)	Depuis 2018	Anglais
	Introduction to International Business (spécialité)	Depuis 2015	Anglais
	Préparation à la recherche en management international (spécialité)	2014-2015	Français
	Environnement international des affaires (spécialité)	Depuis 2013	Français
	Développement international des entreprises (spécialité)	Depuis 2013	Français
	Management stratégique	2012 et 2014-2016	Français
Licence	Introduction to International Business	Depuis 2016	Anglais
	Business Policy & Strategy	Depuis 2016	Anglais
	Management stratégique	2016	Français
	Introduction au Management des Organisations	2015	Français

## MISSIONS PEDAGOGIQUES A L'ETRANGER

- 2020 : Séminaire de commerce international (Master), University of Economics and Technical Sciences, Budapest (Hongrie), 30 janvier - 2 février
- 2020 : Séminaire intensif portant sur les stratégies d'internationalisation des PME (International MBA) – Saman Bank / FNEGE (Iran), 8 – 13 janvier
- 2018 : Séminaire de commerce international (Master), University of Economics and Technical Sciences, Budapest (Hongrie), 4 – 7 avril
- 2018 : Séminaire intensif portant sur les stratégies d'internationalisation des PME (International MBA) et les stratégies de publication (post-DBA), Industrial Management Institute of Tehran (Iran), 17 – 21 février
- 2018 : Séminaire methodologique (International MBA), Jiao Tong University Shanghai (Chine), 19 – 21 janvier
- 2017 : Séminaire portant sur les stratégies d'internationalisation des entreprises (Master), Università di Pavia (Italie), 3 avril (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer)
- 2017 : Séminaire intensif portant sur les stratégies d'internationalisation des PME (post-DBA), Industrial Management Institute of Tehran (Iran), 30 janvier – 2 février
- 2016 : Séminaire de commerce international (Master), University of Economics and Technical Sciences, Budapest (Hongrie), 18-20 mars

## TRAVAUX, OUVRAGES, ARTICLES, REALISATIONS

### Thèse de doctorat

- Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont, Thèse de doctorat en sciences de gestion (Mention très honorable avec félicitations du jury, prix de thèse 2016 de l'Université Jean Moulin) Lyon, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, 432p.

### Ouvrages

- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2018), *Key success factors of SME internationalisation: A cross-country perspective*, Bingley: Emerald Publishing
- Dominguez, N. (2018), *SMEs' Internationalisation strategies: Innovate to conquer new markets*, London : ISTE Editions (publication de la thèse en anglais)
- Dominguez, N. (2017), *Nouvelles Stratégies d'Internationalisation des PME : Innover pour conquérir de nouveaux marchés*, Londres : ISTE Editions, coll. Innovation, Entrepreneuriat et Gestion (publication de la thèse),

### Articles publiés dans des revues à comité de lecture

- Dominguez, N. (2020), « Why do western SMEs internationalize through springboarding? Evidence from French manufacturing SMEs ». *Transnational Corporations Journal*, vol. 27, n° 1, p. 87-113
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. et Obadia, C. (2020), « Internationalisation des PME : le rôle du partage d'information dans les réseaux », *Revue Internationale PME*, vol. 33, n° 1, p. 13-40
- Chalенçon, L., Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2019), « Comment réussir les étapes de mise en œuvre d'une acquisition ? ». *Management & Avenir*, vol. 8, n° 114, p. 15-41
- Dominguez, N. (2018), « Promotion agencies and SMEs' internationalization process: A blessing or a curse ? ». *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 16, n° 1, p. 58-81

- Dominguez, N. (2018), « Les réseaux d'affaires : moteurs ou freins de l'internationalisation des PME en Chine ? ». *Management International*, vol. 22, p. 99-112
- Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2017), « Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets ». *International Business Review*, vol. 26, n° 6, p. 1051-1063
- Dominguez, N., Mayrhofer, U., et Obadia, C. (2017), « Les antécédents de l'échange d'information dans les réseaux d'entreprises exportatrices ». *M@n@gement*, vol. 20, n° 5, p. 463-491.
- Dominguez, N. (2016), « Internationalisation des PME : une expansion non-linéaire, entre désinternationalisation et réinternationalisation ». *Management International*, vol. 20, p. 62-77.
- Dominguez, N. (2016), « Les stratégies tête-de-pont : un outil efficace de gestion des risques et d'accélération du développement international des PME ? ». *Revue internationale PME*, vol. 29, n° 3-4, p. 109-134
- Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2016), « 'Il n'est jamais trop tard pour entreprendre' : l'internationalisation des born-again globals ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n° 1, p. 61-80
- Dominguez, N., et Mercier-Suissa, C. (2015), « Investir dans un pays tremplin L'implantation d'une PME française en Finlande pour aborder la Russie ». *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, vol. 46, n° 3, p. 183-210.

### Contributions à des ouvrages collectifs

- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2019), « Neolid, a neolid, a French start-up in Japan and South Korea, dans Prange, C. et Kattenbach, C. (sous la dir.), *Management Practices in Asia: Case studies on market entry, CSR and coaching*, Springer, p. 27-36
- Dominguez, N., et Mayrhofer, U. (2018), « Le défi de l'international pour les PME de demain », dans Szostak, B., Teyssier, C. et Séville, M. (sous la dir.), *Le Management des Risques : Enjeux et Défis pour les PME d'aujourd'hui et de demain*, Dunod, collection Management Sup., pp. 35-54
- Dominguez, N. (2017), « Emball'iso, une PME qui internationalise sa GRH », dans Mayrhofer, U. (sous la dir.), *Management Interculturel*, Vuibert, pp.180-186
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2017), « Mixel Agitateurs, une PME à l'assaut de l'international », dans Mayrhofer, U. (sous la dir.), *Management Interculturel*, Vuibert, pp.35-40
- Dominguez, N. (2016), « The role of Risk in SMEs' growth strategies : targeting unstable environments », dans Etemad, H., Denicolai, S., Hagen, B. et Zucchella, A. (sous la dir.), *The Change in The Global Economy and the Future of International Entrepreneurship*, Edward Elgard Publishing, p. 66-95
- Chalénçon, L. et Dominguez, N. (2016), « Le paradigme éclectique sous le prisme de l'internationalisation des firmes émergentes », dans Prévot, F. et Meschi, P.-X. (sous la dir.), *Economies émergentes : enjeux pour le management international*, Vuibert, p. 103-116
- Dominguez, N. (2016), « Internationalisation des PME : quelles motivations à la mise en œuvre d'une stratégie tête-de-pont ? », dans Dupuis, J.-P., Lemaire, J.-P. et Milliot, E. (sous la dir.), *Ancrages culturels et dynamiques du management international*, Vuibert, p. 103-116.
- Chalénçon, L. et Dominguez, N. (2014), « John Harry Dunning : Théorie éclectique de l'internationalisation de la firme », dans Mayrhofer, U. (sous la dir.), *Grands Auteurs en Management International*, Editions Management & Société (EMS), p. 107-126
- Dominguez, N. et Mercier-Suissa, C. (2014), « Made in France » et déterminants de la relocalisation des activités productives des PME : le cas Easybike », dans Lecointre G. (sous la dir.), *Le grand livre de l'économie PME*, 3ème édition, Gualino.

## Paper Development Workshops

- Dominguez, N. (2016), « Why do manufacturing SMEs internationalize through gateway strategies? A qualitative approach », *Journal of International Business Studies Paper Development Workshop*, Vienna University of Economics and Business, Vienne, 2 Décembre.

## Communications présentées lors de conférences à comité de lecture

- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2019), « SMEs' Learning from Failing in Emerging Markets: A Longitudinal Perspective », 45<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'*European International Business Academy* (EIBA), University of Leeds, Leeds, 13 – 15 Décembre (finaliste pour le prix Laziridis de la meilleure communication)
- Dominguez, N. (2017), « Les réseaux d'affaires : moteurs ou freins de l'internationalisation des PME dans les marchés émergents ? », 7<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), INSCAE, Antananarivo, Madagascar, 2 – 4 Mai
- Dominguez, N. (2017), « Motivations driving manufacturing SMEs to internationalize through gateway strategies : A conceptual framework », 4<sup>ème</sup> Conférence de l'*Academy of International Business UK & Ireland Chapter (AIB-UKI)* et 6<sup>ème</sup> Conférence Annuelle Reading *International Business*, Henley Business School – University of Reading, Reading, 6 – 8 Avril
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. et Obadia, C. (2017), « The Antecedents of Information Exchange in Export Business Networks », 49<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'*Academy of International Business* (AIB), Mohammed Bin Rashid School of Government, Dubai, Emirats Arabes Unis, 2 – 5 Juillet
- Dominguez, N. (2016), « Why do manufacturing SMEs internationalize through gateway strategies ? A qualitative approach », 42<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'*European International Business Academy* (EIBA), Vienna University of Economics and Business, Vienne, 2– 4 Décembre
- Dominguez, N. (2016), « Les stratégies tête-de-pont : un palliatif à l'instabilité croissante des localisations ? », 6<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), EDHEC et IAE de Nice, Nice, 6 – 8 Juin, Prix de la meilleure communication.
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2016), « Internationalization processes of SMEs : the case of the French company SLAT », 1<sup>ère</sup> Conférence *Entrepreneurship and Internationalization of SMEs – Production Networks and Inter-firm Social responsibility*, ESDES, Lyon, 12 Mai
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2015), « The internationalization of SMEs : An incremental process ? », 41<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'*European International Business Academy* (EIBA), Pontifical Catholic University (PUC), Rio de Janeiro, 1 – 3 Décembre
- Dominguez, N., Chirita, M.C., Cisneros, L. (2015), « Velan Group Case », *The Babson Global STEP Project for Family Enterprising*, ESADE University, Barcelona, 14-16 Novembre
- Dominguez, N. (2015), « Vitesse et linéarité du processus d'internationalisation des PME : vers une pluralité d'approches », 5<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), Centre Franco-Vietnamien de Gestion, Hanoi, 12 – 14 Mai.
- Chalencon, L. et Dominguez, N. (2014), « Economies émergentes, économies matures et internationalisation des firmes : vers une révision du paradigme éclectique ? », 4<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), Aix-Marseille, 19 – 21 Mai
- Dominguez, N. (2014), « Internationalisation des firmes et économies émergentes : la mise au défi des théories existantes », 4<sup>ème</sup> Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), Aix-Marseille, 19 – 21 Mai

- Dominguez, N. (2013), « Accompaniment structures and SMEs' Internationalization process in emerging economies », *39<sup>ème</sup> Conférence Annuelle de l'European International Business Academy (EIBA)*, University of Bremen, 12-14 Décembre
- Dominguez, N. (2013), « Les stratégies de localisation dans les pays tête-de-pont : analyse des motivations des PME françaises », *3<sup>ème</sup> Conférence Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International)*, HEC Montréal, 8-9 Juillet
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2013), « Entering Central and Eastern European markets through Gateway Strategies: the case of the French company SLAT », *4<sup>ème</sup> Colloque Franco-Tchèque "Trends in International Business"*; iaelyon School of Management, Université Jean Moulin - VSE Prague University of Economics, 25 Juin
- Dominguez, N. et Raïs, M. (2012), « Risk-seeking behaviours in growth strategies of SMEs: targeting unstable environments », *15<sup>th</sup> McGill International Entrepreneurship Conference*, Università di Pavia, 21-23 Septembre
- Dominguez, N. (2012), « Factors influencing the level of foreign commitment of small and medium-sized firms », *3<sup>ème</sup> Colloque Franco-Tchèque "Trends in International Business"*; iaelyon School of Management, Université Jean Moulin - VSE Prague University of Economics; 28 juin

## Études de cas

- Dominguez et Hagen (2020), « WeRoad : an Italian Start-up shaking up the travel industry » – à paraître
- Dominguez, N. et Salvadori, T. (2020), « DWYT : le temps de l'internationalisation », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris, Prix Atlas/AFMI de la meilleure étude de cas en Management International
- Dominguez, N. et Salvadori, T. (2020), « DWYT : time to internationalise », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris, Prix Atlas/AFMI de la meilleure étude de cas en Management International
- Dominguez, N. et Sartorius, A. (2020), « Baguette Academy : la start-up qui met le pétrin digital à l'international », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2018), « Mixel Agitators : an SME's intercultural experience in China », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2018), « Mixel Agitators : expérience interculturelle d'une PME en Chine », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2017), « Neolid, a start-up conquering Asia », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2017), « Neolid, une start-up à la conquête de l'Asie », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2016), « Reverse Magnet, a start-up going global », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2016), « Reverse Magnet, une start-up qui s'internationalise », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2016), « Mixel Agitators, an SME conquering emerging markets », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2016), « Mixel Agitators, une PME à la conquête des marchés émergents », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris
- Dominguez, N. et Mercier-Suissa, C. (2014), « Velosolex : entre délocalisation en Chine, Internationalisation en Hongrie et relocalisation en France », Centrale IUT

- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2013), « SLAT, an SME expanding into international markets », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris – Prix de la meilleure étude de cas en Management International
- Dominguez, N. et Mayrhofer, U. (2013), « SLAT, une PME tournée vers l'international », Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCI Paris – Prix de la meilleure étude de cas en Management International

### **Contrats de recherche**

- 2020 : Projet H2020 « Migrations » - Coordination d'un projet d'inclusion des réfugiés par le logement co-construit sur la période 2021 – 2024 – (en collaboration avec Catherine Mercier-Suissa) – 3 millions €
- 2017 : Projet SCUSI (Soutien aux Coopérations Universitaires et Scientifiques Internationales) de la région Auvergne-Rhône-Alpes pour la création d'une Chaire franco-italienne « Internationalisation des PME » - financement obtenu pour la période 2017-2020 (en collaboration avec l'Universita di Pavia et Ulrike Mayrhofer) – 45 000 €
- 2016 : Projet bourgeon (financement de l'Université Jean Moulin Lyon) sur l'internationalisation des PME (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer) – 10 000 €
- 2015 : Mission de recherche sur les facteurs clés de succès des fusions-acquisitions – pour le compte de l'Association des Régions de France (en collaboration avec Hanane Beddi, Ludivine Chalengon et Ulrike Mayrhofer) – 9 000 €
- 2013 : Projet de recherche sur les opportunités d'expansion d'une PME manufacturière en Amérique du Nord et du Sud – 2 000 €

## **ACTIVITES ADMINISTRATIVES**

### **Organisation de colloques et de conférences**

- 2017 : Organisation d'un workshop « Comment publier des études de cas pédagogiques », 26ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Université de Lyon, 7 – 9 juin (en collaboration avec Ulrike Mayrhofer)
- 2016 : Membre du Comité d'Organisation de la 3ème Conférence TEDxLyon
- 2015 : Membre du Comité d'Organisation de la 1ère Conférence Risques et PME, Université de Lyon, 1er avril.
- 2014 : Co-responsable d'un Think Tank sur l'internationalisation des PME de la région Auvergne-Rhône-Alpes organisé dans le cadre des cycles annuels de conférences de la Société d'Économie Politique de Lyon (SEPL) (en collaboration avec Hanane Beddi)
- 2012 : Membre du Comité d'Organisation de la 2ème Conférence Annuelle d'Atlas/AFMI (Association Francophone de Management International), iaelyon School of Management, Université Jean Moulin, 31 mai – 1er juin

### **Participation à des jurys**

- 2019 : Coach et membre du jury lors du X-Culture Challenge, challenge universitaire international de management interculturel
- 2017 : Coach et membre du jury lors du X-Culture Challenge, challenge universitaire international de management interculturel

- 2013 : Membre du jury “exportez-vous” récompensant les PME exportatrices les plus innovantes et/ou prometteurs, Salon Classe export, Lyon
- 2012 : Membre du jury “exportez-vous” récompensant les PME exportatrices les plus innovantes et/ou prometteurs, Salon Classe export, Lyon
- Participation régulière aux jurys de soutenance des étudiants de master Management et Commerce International et de l’International MBA.

### **Autres**

- Organisation d’événements sportifs caritatifs “l’iaelyon court contre le cancer” :
- 2018 : Préparation et participation de 10 étudiants de Master 1 et 10 membres de l’administration à la 65ème Saintélyon (ultratrail nocturne) – 1 décembre
- 2017 : Préparation et participation de 21 étudiants de Master 1 et huit membres de l’administration à la 64ème Saintélyon (ultratrail nocturne) – 2 décembre

### **RESEAUX SOCIAUX**

- **LinkedIn:** <http://fr.linkedin.com/in/noemiedominguez>
- **Twitter:** <http://twitter.com/noemiedom1>
- **Viadeo:** <http://www.viadeo.com/noemiedominguez>
- **TEDxLyon:** <http://www.tedxlyon.com/>