

Partie 2

Des solutions pour développer une PME

- | | |
|-------------------|--|
| Chapitre 1 | Le développement du savoir organisationnel d'internationalisation : une étude d'un échantillon d'entreprises familiales |
| Chapitre 2 | Aider les PME à prendre leur envol en matière d'Intelligence Économique : leçons des recherches sur l'attitude des dirigeants face aux politiques publiques |
| Chapitre 3 | Les enjeux juridiques du Cloud computing |
| Chapitre 4 | L'innovation relative aux PME d'un territoire : le cas de l'incubateur Produit en Bretagne, France Business School |
| Chapitre 5 | Comment réussir le pilotage d'un projet d'innovation dans une PME/PMI ? |
| Chapitre 6 | Les clés de la réussite des PME/PMI françaises pour conquérir le marché chinois |
| Chapitre 7 | Pourquoi devrais-je protéger mon innovation ? Gestion stratégique de la propriété intellectuelle dans les PME |
| Chapitre 8 | Nouveau monde, nouvelles opportunités. Comment penser le redéveloppement stratégique des PME françaises face à la mondialisation |

CHAPITRE 1

Le développement du savoir organisationnel d'internationalisation : une étude d'un échantillon d'entreprises familiales

Sami BASLY

CEROS

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Introduction

Depuis quelques années, une prise en compte explicite du savoir dans l'analyse de l'internationalisation de l'entreprise a été amorcée¹. Suite au constat de Welch et ali. (2001) regrettant la rareté des travaux transposant le travail portant sur le savoir et l'apprentissage organisationnel dans le champ de l'internationalisation, de nombreuses études remettant en cause, complétant et développant la présentation originelle du savoir dans le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977) ont vu le jour (Eriksson et ali., 1997, 2000). Knudsen et Madsen (2002) notamment estiment que la création et la coordination du nouveau savoir et des nouvelles routines à l'intérieur de l'organisation doivent être considérées comme une composante essentielle du processus d'internationalisation puisqu'elles constituent un déterminant important de la performance à l'export.

1. Cf. Travaux d'Eriksson et ses collègues. Références en bibliographie.

Sur le fondement des analyses pionnières de Johanson et Vahlne (1977) analysant le processus de développement à l'étranger comme une séquence d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède à l'apprentissage de l'environnement international, des recherches plus récentes conçoivent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage et de développement de savoir organisationnel et reconnaissent à celui-ci un rôle plus complexe (Eriksson et ali., 2000). En effet, si les théories managériales de l'internationalisation, et notamment les approches dites séquentielles, accordent au savoir un rôle primordial, l'accent était quasi-exclusivement portée sur le savoir des marchés cibles. Or ce savoir s'apparente davantage à de l'information même si les auteurs parlent volontiers de composante objective et de composante expérientielle (Johanson et Vahlne, 1977). Dans des contributions plus récentes (celles d'Eriksson et ses collègues, en particulier), le concept de savoir dans le cadre de l'internationalisation est donc revisité, élargi en incluant désormais non seulement le savoir relatif aux marchés mais également le savoir organisationnel d'internationalisation qui est le savoir-faire porté par les femmes et hommes qui dirigent et participent à l'activité internationale. Eriksson et al. (2000) pressent la recherche d'étudier en profondeur ce construit, dénommé « savoir d'internationalisation », vu son rôle clé dans la dynamique de l'internationalisation.

Certaines recherches ont observé une corrélation entre le savoir organisationnel d'internationalisation et le degré d'internationalisation de la firme (Basly, 2007) mais on a rarement mis en exergue l'influence du type d'organisation ou de son gouvernement sur le développement de cette base de savoir. Par exemple, on ne sait pas si une entreprise indépendante ou une entreprise contrôlée adoptent un processus identique de développement du savoir d'internationalisation. On ne sait pas non plus si les entreprises familiales auraient une quelconque spécificité quant à ce processus. Aussi, le but de cet article est-il d'étudier l'influence du caractère familial de l'entreprise sur le développement de sa base de savoir lors de l'internationalisation.

Il est à noter que peu d'études ont porté sur le savoir organisationnel au sein des entreprises familiales (Cabrera-Suarez et ali., 2002 ; Chirico et Salvato, 2008 ; Zahra et ali., 2007). L'entreprise familiale est une entreprise contrôlée par une ou plusieurs familles qui s'impliquent au niveau de la gouvernance ou du management et détiennent des intérêts capitalistiques dans cette organisation. Pour Cabrera-Suarez (2002), plus que des ressources et des compétences spécifiques (Habbershon et Williams, 1999), ce type d'entreprise mobilise un savoir tacite collectif afin de pouvoir intégrer, coordonner et mobiliser efficacement ses ressources

(Cabrera-Suarez et ali, 2002). En raison de ses spécificités présumées, ce type d'entreprise est censé manifester un comportement spécifique lors de la création, développement, partage, sauvegarde et transfert de savoirs (Cabrera-Suarez et ali., 2002). En particulier, les petites et moyennes entreprises familiales semblent être hermétiques et rigides et donc plutôt hostiles à l'intégration des savoirs extérieurs. Fortement orientées vers l'indépendance, le développement de leur système de ressources et compétences dont le savoir organisationnel pourrait être limité (Habbershon et Williams, 1999).

Cette recherche tente de faire la lumière sur un certain nombre de caractéristiques de l'apprentissage organisationnel international dans le cas d'un échantillon d'entreprises familiales. Tout d'abord, l'étude tentera de souligner la spécificité des entreprises familiales quant à l'apprentissage en double boucle, au caractère émergent de l'internationalisation, à la diffusion et à la tacite des savoirs. Ensuite, l'influence de ces variables sur le savoir d'internationalisation et indirectement sur le degré d'internationalisation sera évaluée. Dans cette analyse sera essentiellement considéré le savoir managérial d'internationalisation (savoir-expérience) par opposition au savoir entrepreneurial (actif-savoir) qui explique l'internationalisation des entreprises globales dès leur naissance, ces entités poursuivant d'une manière proactive et innovante des opportunités entrepreneuriales à l'international (Zhou, 2007). Après avoir analysé, d'un point de vue théorique, les variables influençant le développement du savoir d'internationalisation, un certain nombre d'hypothèses et un modèle explicatif seront présentés. La deuxième partie de l'article décrira la méthodologie adoptée ainsi que l'échantillon et présentera les résultats. Les contributions de l'étude, ses implications et limites feront l'objet de la dernière partie.

1. Revue de la littérature

Cette section se propose de définir et analyser les variables de la recherche avant d'en déduire les hypothèses. Tout d'abord, le construit du savoir organisationnel d'internationalisation sera défini et caractérisé. Ensuite, deux caractères du processus d'internationalisation (apprentissage en double boucle et émergence) seront analysés et leur influence sur l'apprentissage lors de l'internationalisation sera appréciée. Enfin, l'influence des « mécanismes » contribuant à la tacite et à la diffusion des savoirs sur le développement du savoir organisationnel sera décrite.

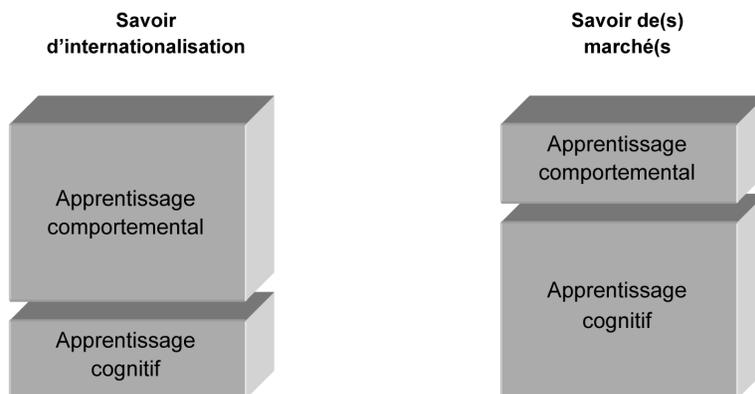
1.1 Le savoir d'internationalisation

À la lumière de la *Resource Based View* et de son raffinement ultime, l'approche de l'entreprise fondée sur le savoir, il est possible de concevoir le processus d'internationalisation comme un processus d'apprentissage organisationnel et de développement de savoir (Casillas et ali., 2009 ; Knight G. and Kim D., 2009). Si le savoir étudié dans le cadre des modèles dits séquentiels de l'internationalisation fait référence principalement à de l'information pertinente relative aux marchés et permettant l'entrée, l'établissement et l'exploitation, il est possible d'élargir le concept et de souligner l'importance de la compétence organisationnelle accumulée par l'entreprise au cours de son internationalisation (Knight G. and Kim D., 2009 ; Casillas et ali. 2009). Le développement international des entreprises ne dépend pas du seul savoir spécifique à un ou plusieurs marchés mais plus globalement des différentes facettes du savoir relatif à l'activité internationale (Eriksson et al., 2000). Selon Rhee et Cheng (2002), le savoir « général » d'internationalisation concerne les caractéristiques communes à l'opération dans différents marchés étrangers. Il s'agit, par exemple, des similarités dans les processus de production ou de marketing destinés à différents types de consommateurs indépendamment de leur localisation géographique (Rhee et Cheng, 2002). Il s'agit donc d'un savoir-faire c'est-à-dire de l'élément procédural du savoir qui est encadré dans les routines, normes et structure de la firme (Blomstermo et al., 2004). Pour Eriksson et al. (2003), le savoir d'internationalisation est synonyme de capacité d'absorption : il s'agit de la capacité de l'entreprise à utiliser son savoir antérieur afin d'identifier les nouvelles informations de valeur et les développer (Eriksson et Chetty, 2003). En ce sens, il s'agit d'un « dépôt » où le savoir peut être conservé pour un certain temps et qui peut fournir des stimuli décisionnels et des réponses qui sont d'abord sauvegardés et entraînant, plus tard et une fois remémorés, des conséquences comportementales (Yu, 1990). Le savoir d'internationalisation entretient une relation causale avec les deux composantes du savoir des marchés puisqu'il permet de déterminer le savoir opérationnel et institutionnel dont l'entreprise a besoin (Hadley et Wilson, 2000 ; Javernick-Will, 2009). Il permet à l'entreprise de connaître ses capacités à s'engager dans des opérations internationales et les ressources qu'elle peut et doit mobiliser à cette fin (Blomstermo et al., 2004). Au total, il s'agit d'un savoir spécifique à l'entreprise qui intègre et coordonne les activités d'internationalisation et détermine la recherche et le transfert des savoirs opérationnel et institutionnel (Blomstermo et al., 2004). Même s'il est « organisationnel », le savoir d'internationalisation est d'abord porté par les individus, c'est-à-dire acquis à travers leurs expériences personnelles et réside en eux.

Plus largement, Seppola (2002) avance que le savoir expérientiel, dans le cadre de l'internationalisation, est un savoir tacite partagé et construit par l'expérience entre les membres de l'organisation mais aussi entre ces derniers et les clients, fournisseurs et autres partenaires de l'organisation.

Au sein de la littérature plus ancienne sur le processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977), une distinction majeure est opérée entre le savoir objectif et le savoir expérientiel. Il existe de même deux modes distincts, bien que complémentaires, de développement de l'ensemble de ces savoirs dans le contexte de l'internationalisation. Se fondant essentiellement sur une acquisition par internalisation, le premier mode à dominante cognitive concerne les savoirs articulables ou factuels. Toutefois, malgré son utilité, ce savoir n'est pas suffisant puisque l'accumulation d'un ensemble de données et d'informations sur la manière d'établir une filiale dans un pays étranger, par exemple, ne peut remplacer un savoir pratique fondé sur l'expérience relative à l'établissement dans ce pays (Johanson et Vahlne, 1977). Un second mode est donc nécessaire et concerne le développement d'un savoir selon une logique comportementale. Selon cette approche, qui trouve une illustration dans le modèle séquentiel, l'entreprise apprend grâce à ses tâtonnements et accumule un savoir d'expérience généralement tacite. En ce sens, Anderson et al. (1998) distinguent le niveau procédural du niveau comportemental de l'internationalisation. Alors que le premier requiert du *know-that*, le deuxième serait celui où l'apprentissage, de nature plus expérientiel, concerne le *know-how* c'est-à-dire l'élément tacite du savoir. Le savoir expérientiel provient des activités étrangères courantes de l'entreprise ce qui permet de qualifier le processus de son acquisition d'apprentissage par l'action (Petersen, Pedersen et Sharma, 2001). L'idée sous-jacente à ce raisonnement est que la nature essentiellement tacite du savoir de marché oblige l'entreprise à passer par l'activité pour pouvoir l'obtenir. Ainsi, pour les auteurs du modèle séquentiel, instigateurs de cette pensée, l'internationalisation est un cycle causal où l'engagement supplémentaire de ressources à l'étranger résulte d'un meilleur savoir des marchés qui, lui, provient essentiellement de l'activité sur ces marchés.

Figure 1 – La contribution des deux types d'apprentissage au développement du savoir dans le cadre de l'internationalisation



En résumé, si pour Aharoni (1966), le taux de croissance de l'entreprise à l'étranger dépend du savoir expérientiel développé par l'entreprise, les recherches récentes identifient le savoir d'internationalisation, concept plus large que le savoir expérientiel, comme actif-clé expliquant le développement international de l'entreprise. Au total, l'internationalisation peut être conçue comme un processus récursif fondé sur le savoir, où le résultat à un instant donné est un ingrédient majeur du fonctionnement de ce processus (Avenier, 1999). Le savoir accumulé par le passé forme la trajectoire future de l'internationalisation puisqu'il détermine les hypothèses, les croyances et la capacité d'absorption de l'entreprise. Grâce au « stock » de savoir accumulé et à la capacité d'absorption développée au début de l'internationalisation, l'entreprise saura quoi apprendre dans le futur, où chercher l'information et quelle information chercher (Eriksson et alii, 2000 ; Knight G. and Kim D., 2009).

La présente recherche propose l'hypothèse suivante :

H1 : le savoir d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise familiale.

Quelles influences peuvent exercer les caractéristiques du processus d'apprentissage organisationnel sur le développement des savoirs dans le cadre de l'internationalisation ?

1.2 L'apprentissage organisationnel en double-boucle

Dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel, il existe une hiérarchie entre deux conceptions ou degrés de l'apprentissage. L'une privilégie une conception forte de l'apprentissage au détriment de l'apprentissage adaptatif mineur². L'apprentissage mineur ou à simple boucle, pour Argyris et Shon (1978), est un apprentissage instrumental qui change ou adapte les théories d'action ou les hypothèses qui leur sont sous-jacentes sans les remettre en cause. Il s'agit d'un apprentissage d'amélioration qui augmente la stabilité de l'organisation et réduit la variabilité des comportements (Le Roy, 1999). Pour Dodgson (1993), il ne fait que compléter la base de savoir de l'organisation sans en altérer la nature. L'apprentissage en double boucle, à l'inverse, est celui qui entraîne un changement dans les théories d'action par lequel le système d'hypothèses sous-jacentes est remis en cause et modifié. Cet apprentissage entraîne une modification cognitive significative impliquant un questionnement des théories et systèmes de règles existants en étant moins orienté vers le « comment » que vers le « pourquoi » (Le Roy, 1999).

Le rôle de l'apprentissage en double boucle dans le déclenchement mais aussi le développement des activités internationales mérite d'être analysé. D'abord, la décision d'internationalisation nécessite au préalable de repenser la logique dominante guidant l'entreprise et aurait donc plus de chance de prendre forme suite à un apprentissage majeur en boucle double. Il y a nécessité de rupture avec les modèles du passé et réflexion sur les nouvelles conditions de succès (l'internationalisation des activités) qui doit passer par un changement des modèles cognitifs. Généralement, un tel processus a besoin d'un catalyseur. La littérature suggère que le passage à l'apprentissage en double boucle accompagne généralement une crise organisationnelle et une nouvelle répartition des pouvoirs dans l'entreprise (Ingham, 1997). Plus généralement, un échec ponctuel, une prise de conscience du déclin éventuel de l'entreprise mais aussi une intervention extérieure ou bien l'incorporation d'une nouvelle génération dotée de nouvelles perceptions, d'un esprit critique, d'une bonne formation académique et de nouveaux projets pour

2. Cette distinction constitue un lieu commun dans la littérature même s'il existe des appellations différentes des deux niveaux d'apprentissage : C. ARGYRIS et D. SCHON (1978) : *Single-loop, Double-loop* ; C. FIOL et M. LYLES (1985) : *Behavioral development, Cognitive development* ; P. SENGE et ali. (1990) : *Adaptive learning, Generative learning* ; M. DODGSON (1993) : *Tactical learning, Strategic learning*. L'on parle aussi dans la littérature de dynamiques exploratoires qui consistent en la promotion de l'innovation et la création de nouvelles routines et capacités.

l'entreprise, stimulent les dirigeants et les poussent à réfléchir à la manière de se débarrasser des schémas actuels pour adhérer à de nouvelles stratégies. Par ailleurs, tout au long du processus d'internationalisation, l'entreprise doit mener de front des activités d'apprentissage « majeur » puisque l'acquisition du savoir expérientiel nécessite des nouveaux modes de pensée pour faire face aux forces d'inertie tentant de maintenir l'entreprise dans ses anciens schémas (Autio et ali. 2000). Il est devenu clair, grâce aux récentes approches de l'internationalisation fondée sur le savoir, que les « postulats » retenus par certains modèles pionniers de l'internationalisation pour décrire l'apprentissage organisationnel (incrémentalisme, effet cumulatif et contrainte de sentier) ne sont pas (plus) vérifiés et que l'entreprise, au cours de son internationalisation, doit mettre en œuvre une dynamique exploratoire d'apprentissage consistant en la promotion de l'innovation et la création de nouvelles routines et capacités (Karlsen et ali., 2003 ; Kuada, 1992 ; Kutscher et ali., 1997 ; Forsgren, 2000 ; Petersen et ali. 2000). L'apprentissage basé sur l'exploration implique ainsi un processus de *search* basé sur l'essai et l'erreur moins soumis à une contrainte de sentier, plus chaotique ce qui permet la création de nouvelles compétences et routines. Par ailleurs, Eriksson et ali. (2000) expliquent que la variation dans la forme des opportunités, des problèmes rencontrés, des clients servis et des cadres institutionnels à l'étranger rend nécessaire la mise en place d'un d'apprentissage à double boucle, ce dernier remettant en cause et réformant les hypothèses fondamentales sous-jacent les *theories-in-use* et nécessitant une réévaluation et une restructuration des normes, stratégies et hypothèses organisationnelles.

La présente recherche propose, en conséquence, l'hypothèse suivante :

H2 : l'apprentissage en double boucle influence positivement le développement du savoir d'internationalisation de l'entreprise familiale.

1.3 L'émergence de l'internationalisation

La décision d'internationalisation peut être planifiée, formelle ou moins formalisée voire improvisée. Cet événement de la vie de l'entreprise est le sujet d'un débat qui anime fortement les recherches sur l'internationalisation puisqu'il mobilise une opposition classique entre deux conceptions de la stratégie, celle délibérée et celle émergente. Yip et ali. (2000) distinguent les modèles présentant une approche systématique et ceux prônant une approche non systématique de l'internationalisation (Aharoni, 1966). Adhérant à cette dernière conception de la stratégie d'internationalisation, les théories séquentielles de l'internationalisation ont été

critiquées pour leur vision « mécanique » de la relation organisation/environnement où l'entreprise ne fait que s'adapter à son environnement et agit au coup par coup. Une seconde illustration de ce raisonnement, dans le champ particulier des exportations, est celle qui explique que l'entreprise ne devrait s'internationaliser que quand elle est sollicitée par des ordres qui lui parviennent de l'étranger. Son engagement international augmenterait lentement au fur et à mesure que l'intérêt des managers vis-à-vis l'internationalisation augmente. Ils s'engageraient alors dans une recherche délibérée de l'information pertinente et d'évaluation de la faisabilité à mener des opérations d'exportation (Cavusgil, 1980).

Dans la littérature empirique et théorique, le caractère émergent de la stratégie d'internationalisation, exprimée souvent par l'importance accordée à la planification, semble influencer négativement le degré d'internationalisation (Baird et ali., 1994 ; Yip et ali., 2000). A l'opposé d'une approche planifiée et plus formelle de l'internationalisation, le comportement émergent ne permettrait pas une analyse et une évaluation systématique des options stratégiques notamment quant au choix des marchés cibles, des modes d'entrée ou des produits. Mais par-dessus tout, les managers privilégiant une stratégie d'internationalisation non-planifiée prendraient des décisions et adopteraient un comportement opportuniste quant aux marchés étrangers (Yip et ali., 2000). En conséquence, ils développeraient un faible savoir des marchés cibles et auraient plus généralement peu d'influence et de savoir quant aux facteurs clés de succès de l'internationalisation. Les petites entreprises semblent être très concernées par cette description puisqu'elles ne consacrent pas une analyse approfondie de l'internationalisation mais seraient obligées de réaliser des efforts *ad hoc* (Yip et ali. 2000). Dans la même optique, Millington et Bayliss (1990) expliquent que les nouvelles entreprises internationales, définies comme étant celles pour lesquelles l'implantation constitue le premier pas d'internationalisation, seraient moins à même à rechercher une planification stratégique puisque leur engagement international est faible et que les ressources suffisantes leur font défaut. Le processus incrémental leur est donc plus approprié. Ensuite, on assisterait à l'adoption d'un mécanisme de planification formelle au fur et à mesure que l'entreprise s'engage à l'étranger, puisqu'il y aurait augmentation de sa taille et complexification de ses opérations étrangères. Au total, une relation positive existerait entre l'expérience internationale et la planification des investissements à l'étranger (Yip et ali. 2000).

La conception et la formalisation d'un plan dans le cadre d'une stratégie délibérée met en jeu un processus d'articulation et de combinaison des savoirs (Nonaka et Takeuchi, 1995) en ce sens que les acteurs, propriétaires et dirigeants au sein

de l'entreprise familiale, en définissant une vision, des objectifs et des moyens (Maritz et alii. 2011), créent du savoir organisationnel. Dans le cadre de l'ouverture à l'international, la planification permettrait, en amont, de récolter la composante objective du savoir organisationnel d'internationalisation, par le biais d'études de marché, et ensuite, aiderait le savoir tacite d'internationalisation à s'accumuler. Le caractère émergent de l'internationalisation aurait, a contrario, un effet défavorable quant au développement du savoir organisationnel d'internationalisation puisqu'en s'ouvrant à l'international, l'entreprise ne sait pas où, quoi, quand et comment apprendre mais développe simplement un savoir circonstanciel dont la capitalisation et la réutilisation ne sont pas certains.

En conséquence, la présente recherche formule l'hypothèse suivante :

H3 : Le caractère émergent de l'internationalisation influence négativement le développement du savoir d'internationalisation de l'entreprise.

1.4 La tacite des savoirs

La littérature sur l'apprentissage organisationnel et le savoir a souvent souligné la nature essentiellement tacite du savoir organisationnel. Sans revenir sur les débats philosophiques anciens relatifs au savoir, on observe que la littérature actuelle fait référence à Polanyi (1948) quand il s'agit de distinguer entre savoirs tacites et explicites. Les savoirs tacites sont ceux qui sont mis en œuvre dans une performance mais qui restent ignorés des opérateurs et des autres (Coriat et Weinstein, 1995). Pour Nonaka et Takeuchi (1998), le savoir tacite est très personnel et difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres. Il prend racine dans l'expérience et l'action personnelles ainsi que dans les idéaux, valeurs, intuitions et émotions. À l'inverse, le savoir explicite peut être exprimé par des mots et chiffres et facilement communiqué et partagé sous la forme de données, formules scientifiques, procédures codifiées et principes universels. Mais ce type de savoir n'est que « le sommet de l'iceberg du savoir » (Nonaka et Takeuchi, 1998). Plus généralement, il existerait un continuum entre caractère tacite et caractère explicite du savoir (Inkpen et Dinur, 1998). Aussi, plus il est complexe, difficilement codifiable et enseignable plus son caractère tacite est important (Zander et Kogut, 1995).

Quelle influence aurait les mécanismes renforçant la tacite sur l'apprentissage et le développement du savoir organisationnel ? La littérature n'aborde que légèrement la question et apporte quelques arguments contradictoires. On pourrait tout d'abord avancer que la tacite est un facteur qui peut inhiber le développement

du savoir organisationnel en particulier en raison des contraintes qu'elle peut imposer sur le transfert des savoirs entre individus et entités. En effet, une conséquence importante du caractère tacite du savoir organisationnel est la difficulté de son transfert et partage. Nelson et Winter (1982) soulignent qu'une large part du savoir humain est contextuellement limité, spécifique à la firme et tacite et donc difficilement articulable et transférable. Badaracco (1991) utilise le terme de savoir enraciné afin de souligner le faible potentiel de « migration » du savoir du fait de son enracinement dans des interactions sociales complexes et des relations d'équipe au sein des organisations. Quelle influence aurait cette variable sur l'apprentissage organisationnel international ? Dans le cadre d'une étude des alliances stratégiques internationales, Nielsen et Nielsen (2009) expliquent que la nature tacite du savoir influence négativement l'apprentissage au sens de transfert de savoirs entre partenaires impliqués dans les alliances. Pour leur part, Martin et Salomon (2003) observent que la tacite rend difficile le transfert de savoir-faire, notamment technologique, à l'étranger (Teece, 1977) puisque les coûts de l'investissement direct deviennent plus élevés ce qui pousserait l'entreprise à renoncer à l'investissement direct au profit de l'exportation.

Le lien entre tacite et développement des savoirs peut être analysé à la lumière d'autres thèses apportant un éclairage opposé. En effet, le développement de la tacite serait lié à l'accumulation du savoir-faire organisationnel sous-tendant la technologie et les actifs basés sur le savoir (Nelson et Winter, 1982 ; Cowan et Foray, 1997 ; Dosi, 1988). En outre, la tacite serait génératrice de savoir organisationnel car elle stimule la créativité et les forces innovantes de réponse et de coordination et permet également au savoir de rester dans un état de « gestation permanente » (Schulze et Jobe, 1998). Enfin, pour Nonaka et Takeuchi (1995), la tacite joue un rôle dans la création de savoir notamment à travers les processus de socialisation.

Au total, considérant que le savoir organisationnel d'internationalisation est un savoir principalement tacite, se développant par apprentissage à dominante comportementale (socialisation, internalisation), il est possible de penser que les mécanismes de tacite auraient un effet favorable quant à son développement. La présente recherche propose, en conséquence, l'hypothèse suivante :

H4 : les mécanismes renforçant la tacite du savoir organisationnel influencent positivement le développement du savoir d'internationalisation de l'entreprise familiale.

1.5 La diffusion des savoirs

Afin que les savoirs organisationnels puissent constituer le fondement de l'avantage compétitif de l'entreprise (Kogut et Zander, 1992), ils doivent être partagés entre les individus et diffusés au sein de l'organisation. Comme expliqué précédemment, la composante tacite du savoir doit être articulée afin d'être transférée. Un second moyen de partage et diffusion est la socialisation qui consiste, au niveau organisationnel, en un processus de partage d'expériences permettant la création de nouveaux savoirs tacites tels que les modèles mentaux et les compétences techniques (Nonaka et Takeuchi, 1998). Par ailleurs, au niveau individuel, le savoir tacite pourrait être acquis directement auprès d'autres personnes sans l'utilisation du langage mais par l'expérience (observation, imitation et pratique). En résumé, la diffusion des savoirs exige d'abord un transfert de savoirs explicites mais également celui de la composante potentiellement articulée des savoirs tacites. Ensuite, un processus de socialisation peut être nécessaire afin de permettre le transfert de la composante non-articulée du savoir tacite.

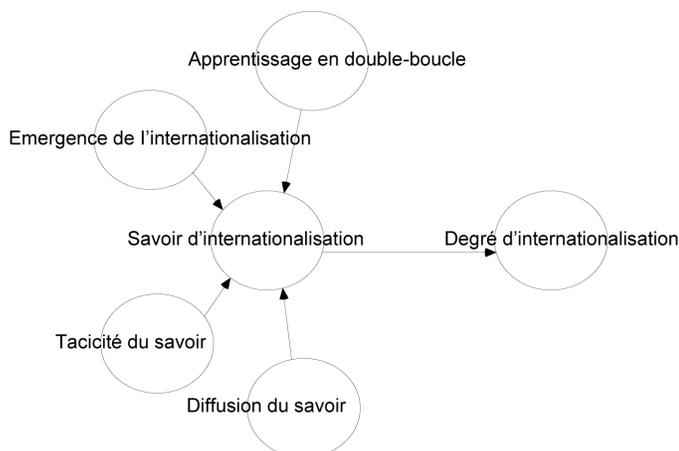
La littérature en management international suppose qu'une fois internalisé, le savoir du marché local, coûteux et difficilement acquis, se retrouve aisément transféré et utilisé à des coûts négligeables au sein de l'entreprise (Makino et Delios, 1996). S'agissant du savoir organisationnel d'internationalisation, le partage et la diffusion sont d'une importance particulière. Développé par l'entreprise, il constitue un actif stratégique spécifique qui nécessite fructification et capitalisation. Au niveau individuel, le transfert des savoirs entre individus est un processus bidirectionnel qui tend à améliorer la compétence des parties (Sveiby, 2001). En ce sens, Athanassiou et Nigh (2000) préconisent, par exemple, que les dirigeants de filiales internationales doivent se rencontrer en face à face afin de partager les « stocks » de savoir tacite individuel et créer une vision partagée des activités de l'entreprise. Ce savoir collectif leur est nécessaire afin de pouvoir prendre efficacement des décisions stratégiques « informées ». Dans la même veine, Ghoshal, Korine et Szulanski (1994) observent que le réseautage informel à travers des contacts directs entre dirigeants et équipes opérationnelles est le principal facteur déterminant les flux de savoirs au sein de la multinationale. En fin de compte, les expériences acquises grâce à la socialisation, à l'externalisation et à la combinaison sont internalisées c'est-à-dire intégrées à la base des savoirs tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou d'un savoir-faire technique (Nonaka et Takeuchi, 1998).

En synthèse, il est possible de proposer l'hypothèse suivante :

H5 : La tendance à la diffusion du savoir organisationnel influence positivement le développement du savoir d'internationalisation de l'entreprise familiale.

La figure 2 résume les principales hypothèses proposées.

Figure 2 – Modèle théorique



2. Méthodologie et résultats empiriques

Les hypothèses du modèle nous ont permis de construire un questionnaire d'enquête qui a été d'abord pré-testé afin de vérifier la validité de contenu. La « population » sondée a été constituée à partir de différentes sources (Diane, Kompass, associations d'entreprises exportatrices, Fichiers des entreprises exportatrices des CCI). Cette « population » comportant 10354 individus se compose d'entreprises familiales internationalisées, exportatrices ou multinationales. Trois critères d'identification des entreprises familiales ont été adoptés : détention d'une minorité de blocage d'au moins 33 % du capital ; implication d'au moins un membre de la famille-proprétaire dans la direction ; auto-identification de l'entreprise comme étant familiale. Nous avons en effet intégré dans l'enquête une question portant sur la nature de l'entreprise (entreprise familiale indépendante, entreprise non familiale, entreprise contrôlée ou filiale) qui permettrait une discrimination efficace entre les entreprises familiales et les autres. Deux vagues d'emailing ont été faites entre mai 2002 et juillet 2002.

Les répondants, à savoir les dirigeants d'entreprises familiales, ont été invités à se connecter sur Internet à un questionnaire en ligne et à répondre à l'enquête. 168 réponses complètes ont été reçues parmi lesquelles 128 entreprises ont été définitivement classées comme « familiales »³.

2.1 Description de l'échantillon

Le tableau 1 présente quelques statistiques descriptives relatives à l'échantillon. On note que l'entreprise familiale la plus ancienne a été fondée en 1789 et que l'âge moyen des entreprises familiales de l'échantillon est d'environ 50 ans. Ces entreprises opèrent à l'étranger depuis 29 ans en moyenne. Le temps écoulé entre l'année de création et l'année de l'internationalisation est d'environ 21 ans en moyenne. Notons enfin que 48 entreprises sont de première génération et que 73 entreprises ont subi au moins une transmission au cours de leur existence. Enfin, 20 entreprises sont sous contrôle familial minoritaire (moins de 33 %), 28 sont détenues grâce à une minorité de blocage et 78 sont contrôlées majoritairement.

Tableau 1 – Caractéristiques de l'échantillon

	Entreprises familiales (n=128)		
	Min.	Max.	Moy.
Création	1789	1990	1951,86
Internationalisation	1798	2002	1973,48
Délai	0	166	20,51
Durée	0	204	28,54
Age	12,00	213,00	50,1328

2.2 Mesure des construits

La mesure des variables est fondée, d'une part, sur des échelles existantes et, d'autre part, sur le développement de nouvelles échelles. Toutes les échelles, à l'exception de l'échelle de mesure du savoir d'internationalisation⁴, sont des échelles de Likert à cinq points. Le degré d'internationalisation est mesuré à travers un seul indicateur : le chiffre d'affaires à l'exportation.

3. Le moyen de contact choisi (sondage sur le web) produit un taux de non-réponse assez élevé par rapport à une enquête postale classique. En tenant compte de 2441 e-mails non délivrés (à cause d'adresses erronées ou non mis à jour au moment de l'enquête), un taux de réponse de 2,12 % est observé (168 / (10354-2441)).

4. Échelle de Likert à 3 points.

Tableau 2 – Caractéristiques de la variable dépendante

Export (%)	Min.	Max.	Moy.
Entreprises familiales	0, 10	100	32,78

Pour tester notre modèle, trois variables de contrôle ont été introduites : l'intensité technologique, l'âge et le délai précédant le déclenchement de l'internationalisation. La technologie constitue, en effet, un facteur explicatif de l'internationalisation des entreprises. Les théories économiques de la multinationalisation, en particulier, enseignent qu'une entreprise doit détenir un avantage monopolistique tel qu'un avantage technologique afin qu'elle puisse produire à l'étranger (Dunning, 1979). Les recherches en management montrent que les PME de haute technologie s'internationalisent plus rapidement que les autres types de PME et affichent un intérêt plus élevé au marché mondial dès leur création (McDougall, 1989 ; Knight and Cavusgil, 1996 ; Madsen and Servais, 1997 ; Moen and Servais, 2002 ; Andersson and Wictor, 2003 ; McDougall et al., 2003 ; Knight and Cavusgil, 2004). S'agissant de l'entreprise familiale, Gallo et al. (2002), explique que le fait que cette entreprise maîtrise la technologie d'un processus ou d'un produit dont le marché potentiel est plus large que celui déjà acquis, conjugué à un état de leadership atteint par l'entreprise sur son marché naturel, la pousserait à envisager des opportunités de croissance supplémentaires à l'étranger.

L'âge de l'entreprise a été introduit comme variable de contrôle et doit renseigner sur sa maturité, le développement de son système de ressources et expliquer, en conséquence, une portion de la variation des variables dépendantes.

Enfin, nous avons introduit la variable « délai » puisqu'il semble que les entreprises internationales dès leur naissance apprennent plus rapidement grâce à des qualités entrepreneuriales fortes qui tendent à s'amenuiser chez des entreprises plus âgées (McDougall et Oviatt, 2000). Même si cette hypothèse a été quelque peu relativisée (Majumdar, 2000), il n'en demeure pas moins que la rapidité avec laquelle une entreprise s'internationalise devrait influencer son apprentissage organisationnel et l'étendue du savoir développé.

Dans un premier temps, l'évaluation de la fiabilité et de la validité des échelles a été menée. Il s'agit d'un préalable nécessaire avant de pouvoir tester le modèle. En effet, une analyse causale doit être effectuée et nécessite d'abord de s'assurer de la pertinence du modèle de mesure. Cette analyse se base en premier lieu sur des traitements statistiques « classiques » d'épuration d'échelles psychométriques. Les échelles issues de la première série d'analyses font l'objet d'une

étude confirmatoire, dans une seconde phase. Plusieurs analyses factorielles exploratoires ont été réalisées afin de dégager des structures stables et interprétables à partir des échelles initiales (cf. Annexe 1). Une récapitulation des échelles retenues à l'issue de cette phase d'épuration est opérée au sein du tableau 3. Tous les alphas de Cronbach sont supérieurs ou proches du seuil de 0,6 admis lors de la construction de nouvelles échelles.

Tableau 3 – Échelles de mesure

Variable	Nombre initial d'items	Nombre d'items retenus	Alpha de Cronbach
Apprentissage en double-boucle (DLL)	2	2	0,690
Émergence de l'internationalisation (EMERG)	2	2	0,563
Tacitité (TACIT)	2	2	0,577
Diffusion (SHAR)	2	2	0,573
Intensité technologique (TECHNOL)	5	3	0,812
Savoir d'internationalisation (IK)	16	16	0,877

Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée afin de valider la structure factorielle des construits, sauf pour le savoir d'internationalisation. En effet, nous choisissons d'utiliser un indicateur unique pour cette variable lors de la phase explicative de l'étude. L'agrégation des 16 items contribuant à ce construit a été rendue nécessaire en raison des fortes corrélations entre eux. Cependant, l'utilisation d'un indicateur unique dans les modèles d'équations structurelles est susceptible d'entraîner des problèmes d'identification (Roussel et ali., 2002). En conséquence, afin que le modèle causal puisse être évalué, nous avons dû fixer à zéro la variance d'erreur de l'indicateur unique afin que le modèle soit identifié⁵. Par ailleurs, certaines autres relations ont été ajoutées afin de faire converger le modèle. En effet, nous avons corrélé e4 e7⁶, d'une part, et e9 et e10⁷, d'autre part. D'un point de vue méthodologique, ces corrélations doivent pouvoir être justifiées théoriquement. Dans notre cas, elles sont justifiées par l'existence d'un sens sous-jacent et commun à la tacitité et à la diffusion du savoir, d'une part, et à

5. Cela a également été fait pour le construit « degré d'internationalisation » puisqu'il a été également mesuré par un indicateur unique.

6. C'est-à-dire les variances d'erreur des items TACIT1 et SHAR1.

7. C'est-à-dire les variances d'erreur des items DLL1 et EMERG2.

l'apprentissage en double boucle et l'émergence, d'autre part. Conceptuellement, tacitité et diffusion sont en effet les deux faces de la même médaille et entretiennent une relation réciproque négative puisque la diffusion du savoir suppose une moindre tacitité. L'apprentissage en double boucle et « l'émergence » de l'internationalisation seraient également liés : privilégiant une approche émergente de l'internationalisation, il serait compréhensible qu'une entreprise développe un apprentissage « fort » remettant en cause la logique guidant son comportement et son orientation internationale. Enfin, notons qu'un *Heywood case*⁸ a été observé et nous a obligé à fixer la variance d'erreur de l'item concerné à une « faible valeur positive » (Bollen, 1989) soit 0,05.

Dans le tableau 4, nous observons que tous les coefficients de régression non normalisés sont significatifs sauf pour DLL2 dont la significativité est un peu plus faible (p: 0,012).

Tableau 4 – Coefficients de régression de l'AFC

			Coefficient	S.E.	C.R.	P
TECHNOL1	<---	Intensité technologique	1,000			
TECHNOL2	<---	Intensité technologique	,876	,093	9,428	***
TECHNOL3	<---	Intensité technologique	,687	,079	8,651	***
TACIT1	<---	Tacitité	1,000			
TACIT2	<---	Tacitité	1,880	,467	4,029	***
SHAR1	<---	Diffusion	,606	,180	3,368	***
SHAR2	<---	Diffusion	1,000			
DLL1	<---	Apprentissage en double-boucle	1,000			
DLL2	<---	Apprentissage en double-boucle	1,591	,631	2,522	,012
EMERG1	<---	Émergence de l'internationalisation	1,000			
EMERG2	<---	Émergence de l'internationalisation	,406	,071	5,684	***

8. Lorsque le terme d'erreur estimée pour un indicateur pour une variable latente est négatif, cette valeur est appelée *Heywood case*. Ces valeurs peuvent être expliquées par la faible taille de l'échantillon (n <150) ou la présence de deux indicateurs seulement par variable latente. Ici, si elle n'est pas contrainte, la variance de l'erreur du point EMERG1 serait négative.

L'observation des coefficients de régression standardisés (cf. tableau 5) conduit à réfléchir à des difficultés probables de validité convergente puisque les *loadings* de TACIT1, SHAR1 et EMERG2 sont inférieures au seuil communément admis de 0,5. Cependant, nous décidons de conserver ces items en raison de leur importance théorique.

Tableau 5 – Coefficients standardisés de régression (AFC)

			Coefficient
TECHNOL1	<---	Intensité technologique	,799
TECHNOL2	<---	Intensité technologique	,820
TECHNOL3	<---	Intensité technologique	,707
TACIT1	<---	Tacitité	,480
TACIT2	<---	Tacitité	,846
SHAR1	<---	Diffusion	,491
SHAR2	<---	Diffusion	,821
DLL1	<---	Apprentissage en double-boucle	,648
DLL2	<---	Apprentissage en double-boucle	,821
EMERG1	<---	Émergence de l'internationalisation	,976
EMERG2	<---	Émergence de l'internationalisation	,404

Le tableau 6 récapitule les indices d'ajustement global du modèle de mesure. Dans l'ensemble, les valeurs obtenues sont conformes aux normes communément admises et, en conséquence, le modèle de mesure est retenu.

Tableau 6 – Indices d'ajustement du modèle de mesure

Indices d'ajustement		
Absolu	χ^2 (ddl=845)	67,61 (P =0,016)
	GFI	0,946
	AGFI	0,890
	RMSEA	0,055
Incremental	NFI	0,872
	CFI	0,950
Parsimonie	χ^2 /ddl	1,503
	PNFI	0,503

Le calcul des indices de fiabilité et de validité pour les différentes échelles est résumé dans le tableau 7.

Tableau 7 – Ajustement du modèle de mesure

		Intensité technologique	Tacacité	Diffusion	Apprentissage en double-boucle	Émergence de l'internationalisation
Fiabilité	Rhò de Ksi	0,819	0,625	0,613	0,704	0,682
Validité convergente	Rhò vc ⁹	0,603	0,473	0,457	0,546	0,557

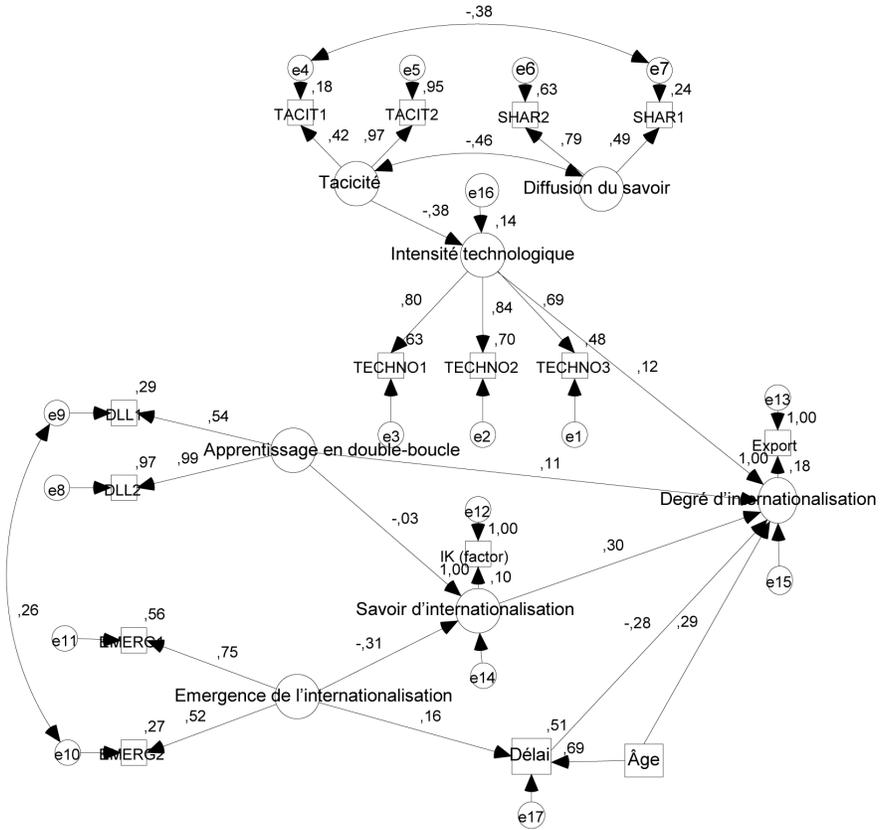
La littérature présume une bonne fiabilité si la valeur du Rhò de Ksi est supérieure à 0,7. Ici, toutes les échelles retenues satisfont globalement à cette condition. Les construits de tacacité et de diffusion semblent moins fiables que les autres échelles, mais leur mesure est acceptable puisque Rhò reste supérieure au minimum de 0,5. Par ailleurs, la valeur seuil du Rhò de la validité convergente est 0,5. Même si cette condition n'est pas remplie pour les construits de tacacité et de diffusion, nous décidons de les garder dans le but de tester les relations structurelles puisque les deux Rhò sont proches du seuil de 0,5. Les échelles doivent enfin démontrer leur validité discriminante. Une comparaison entre les variances extraites pour chaque construit et le carré des corrélations inter-construit montre que, pour tous les cas, ces corrélations sont inférieures aux variances extraites. Cette analyse confirme la validité discriminante des échelles.

2.3 Résultats de l'analyse et interprétations

Après avoir évalué la fiabilité et la validité des échelles à travers des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires, le modèle a été testé grâce à la modélisation par équations structurelles (AMOS). Le processus de définition, comparaison et choix des modèles a été mené principalement sur la base du critère de Khi2 qui, malgré ses inconvénients, permet d'obtenir une évaluation rapide de la qualité de l'ajustement. En outre, une approche nécessaire pour réduire le risque de sous-identification a été adoptée. En effet, nous avons dû fixer à un (1) le premier paramètre, c'est-à-dire le premier *loading* du premier indicateur d'une variable latente. Plusieurs itérations ont été effectuées afin d'obtenir le meilleur modèle interprétable. Des améliorations ont été opérées sur la base de la construction théorique initiale et différents modèles ont été comparés. Le modèle retenu est présenté dans la figure 3.

9. Variance extracted.

Figure 3 – Modèle final (coefficients standardisés)



Le modèle retenu présente un bon ajustement avec les données empiriques et pourrait être interprété (cf. Tableau 9).

Tableau 9 – Indices d'ajustement du modèle explicatif

Indices d'ajustement		
Absolu	χ^2 (ddl=81)	124,12 (P =0,001)
	GFI	0,917
	AGFI	0,877
	RMSEA	0,056
Incrémental	NFI	0,817
	CFI	0,925
Parsimonie	χ^2 /ddl	1,532
	PNFI	0,631
Pouvoir explicatif	• R2	0,923

Tableau 10 – Coefficients de régression

			Coefficient	S.E.	C.R.	P
Savoir d'internationalisation	<---	Émergence de l'internationalisation	-,405	,166	-2,432	,015
Délai	<---	Émergence de l'internationalisation	5,450	2,765	1,971	,049
Délai	<---	Âge	,457	,036	12,615	***
Savoir d'internationalisation	<---	Apprentissage en double-boucle	-,059	,156	-,377	,706
Intensité technologique	<---	Tâcité	-,890	,252	-3,530	***
Degré d'internationalisation	<---	Savoir d'internationalisation	8,171	1,899	4,302	***
Degré d'internationalisation	<---	Intensité technologique	2,996	1,862	1,609	,108
Degré d'internationalisation	<---	Âge	,195	,066	2,947	,003
Degré d'internationalisation	<---	Délai	-,284	,101	-2,825	,005
Degré d'internationalisation	<---	Apprentissage en double-boucle	6,265	4,009	1,563	,118

L'examen des résultats (cf. Tableau 10) permet de suggérer que, pour l'échantillon étudié :

- L'apprentissage en double-boucle n'influence pas significativement le savoir d'internationalisation. Toutefois, nous observons un effet positif direct, quoique faiblement significatif, entre l'apprentissage en double boucle et le degré d'internationalisation (coefficient = 6,265, CR = 1,563, $p = 0,118$). Dans l'ensemble, l'influence sur l'internationalisation de l'apprentissage en double boucle ne doit donc pas être négligée, même si, dans notre échantillon, le rôle médiateur du savoir d'internationalisation ne pouvait être démontré. En conséquence, l'hypothèse H2 n'est pas vérifiée.

- Le caractère émergent de l'internationalisation influence négativement le savoir d'internationalisation (coefficient = -0,405, CR = -2,432, $p = 0,015$). Ce résultat conforte l'hypothèse H3. Dans notre échantillon, l'orientation émergente et l'absence de planification lors de l'internationalisation s'avèrent préjudiciables pour le développement de la base des savoirs d'internationalisation.

- Aucun lien direct n'est établi entre la tacite du savoir et le savoir d'internationalisation. En revanche, la tacite influence négativement l'intensité technologique de l'entreprise (coefficient = -0,890, CR = -3,530, $p = 0,00$), cette dernière à son tour influençant positivement le degré d'internationalisation (d'une manière faiblement significative). Ainsi, nous ne pouvons pas vérifier l'hypothèse H4. En outre, comme attendu, l'intensité technologique joue un rôle important dans la détermination du degré d'internationalisation de l'entreprise (McDougall, 1989 ; Knight and Cavusgil, 1996 ; Madsen and Servais, 1997 ; Moen and Servais, 2002 ; Andersson and Wictor, 2003 ; McDougall et al., 2003 ; Knight and Cavusgil, 2004).

- La diffusion des savoirs n'influence pas le savoir d'internationalisation. Son effet semble plus limité puisque cette variable est négativement reliée à la tacite, cette dernière influençant l'intensité technologique des entreprises (cf. Tableau 10). Ainsi, nous ne trouvons pas de soutien pour l'hypothèse H5. Toutefois, la covariance observée (coefficient = -0,172, CR = -2,542, $p = 0,01$) est intéressante car elle corrobore la relation négative décrite par la littérature sur le développement des savoirs : Plus le savoir est tacite, moins sa diffusion est forte et, inversement, plus il est diffusé, moins il est tacite.

En se focalisant sur le degré d'internationalisation comme variable dépendante, nous opérons, en dehors de l'influence positive (mais faiblement significative) de l'intensité technologique, les constats suivants :

- Comme attendu, le savoir d'internationalisation influence positivement et significativement le degré d'internationalisation (coefficient = 8,171, CR = 4,302, $p = 0,00$) confirmant son rôle crucial dans le développement international des entreprises. Ainsi, H1 est vérifiée.

- L'âge des entreprises influence positivement et significativement le degré d'internationalisation (coefficient = 0,195, CR = 2,947, $p = 0,003$). Ce résultat n'est pas surprenant mais confirme les résultats d'études antérieures expliquant que l'âge des entreprises implique une plus grande expérience mais aussi une meilleure dotation en ressources permettant d'atteindre un degré d'internationalisation plus élevé.

- Le temps écoulé entre la création de l'entreprise et son internationalisation influence négativement et significativement le degré d'internationalisation (coefficient = -0,284, CR = -2,825, $p = 0,005$). Plus une entreprise met du temps à s'internationaliser plus elle s'habitue à son marché domestique et, par conséquent, moins elle sera internationalisée (Autio et ali., 2000). Cela s'explique, selon Autio et ali. (2000), par la difficulté à désapprendre les anciennes pratiques organisationnelles établies. Par ailleurs, le nouveau savoir ne peut entrer en concurrence avec la logique dominante de l'entreprise (Autio et ali., 2000). En conséquence, la littérature avance que la rapidité avec laquelle une entreprise apprend influence sa croissance future.

D'autres observations complémentaires méritent d'être mentionnées. En plus de l'influence forte et significative de l'âge sur le délai (coefficient = 0,457, CR = 12,615, $p = 0,00$), nous observons une influence positive de la variable « émergence » sur la variable « délai » (coefficient = 5,450, CR = 1,971, $p = 0,049$). Cela nous amène à penser que plus une entreprise adopte une orientation émergente lors de l'internationalisation, plus elle dépensera du temps sur son marché domestique avant de se développer à l'international. Au total, nous pouvons dire que le caractère émergent de l'internationalisation influence le degré d'internationalisation, d'une part, en exerçant un effet inhibiteur sur le développement du savoir d'internationalisation et, d'autre part, en entraînant un allongement du délai précédant le déclenchement de l'internationalisation.

3. Contributions, implications et limites de l'étude

Cette contribution vise à expliquer le degré d'internationalisation des entreprises familiales à travers un certain nombre de caractéristiques du processus d'apprentissage organisationnel. Grâce à une étude empirique d'un échantillon d'entreprises familiales, un ensemble de variables relatives à l'apprentissage organisationnel a été introduit dans un modèle explicatif.

Nous avons trouvé un faible soutien pour l'hypothèse de l'influence positive de l'apprentissage en double boucle sur le savoir d'internationalisation. Toutefois, l'apprentissage en double boucle semble influencer directement le degré d'internationalisation. Ce résultat est cohérent avec la thèse selon laquelle la dynamique exploratoire d'apprentissage, consistant en la promotion de l'innovation et la création de nouvelles routines et capacités, constitue une variable motrice de l'internationalisation (Karlsen et ali., 2003 ; Kuada, 1992 ; Kutscher et ali., 1997 ; Forsgren, 2000 ; Petersen et ali. 2000). Ainsi, même si l'influence de l'apprentissage en double boucle n'est pas démontrée statistiquement, il est possible de penser qu'un tel phénomène doit être mis en œuvre par les dirigeants au cours de l'internationalisation afin de bouleverser les schémas de pensée et de lutter contre les forces d'inertie tentant de maintenir l'entreprise dans ses anciens schémas (Autio et ali. 2000). Par ailleurs, la réplique à l'identique du modèle économique de l'entreprise (marketing mix, RH, finances, etc.) à l'étranger est difficilement garant de la performance à l'international, les dirigeants devant généralement réviser leurs visions de l'entreprise et élaborer une nouvelle stratégie, simple ou plus sophistiquée, afin d'internationaliser les activités de l'entreprise. L'apprentissage organisationnel majeur est donc nécessaire afin que la stratégie d'internationalisation s'initie et se déploie.

Par ailleurs, les résultats montrent que le caractère émergent de l'internationalisation influence négativement le savoir d'internationalisation. En effet, ce type de savoir se développerait plus aisément quand l'entreprise opte pour une approche méthodique, préparée voire planificatrice de l'internationalisation. Il semble donc que les entreprises familiales de l'échantillon n'adoptent pas de stratégie définie mais que leur processus d'internationalisation se construit progressivement et au gré des opérations et opportunités. À l'instar d'études précédentes, l'internationalisation de l'entreprise familiale ne résulte, donc, pas forcément d'un processus stratégique volontaire et planifié (Gallo et Pont, 1996 ; Okoroafo, 1999). Il n'y a pas de stratégie d'internationalisation lorsqu'une entreprise se précipite vers les marchés étrangers afin de saisir une opportunité d'affaire. Selon Mintzberg et

ali. (1999), il est indéniable que la nature complexe et imprévisible de l'environnement de l'entreprise, jointe à la généralisation fréquente des savoirs de base qu'exige la stratégie, exclut que l'on puisse exercer un contrôle délibéré. Toujours est-il qu'un minimum de planification est nécessaire. Les entreprises désirant s'internationaliser doivent réaliser, régulièrement, un diagnostic afin d'identifier les forces sur lesquelles elles pourront asseoir leurs stratégies et les faiblesses qu'elles devront améliorer. Les stratégies d'information, de produit, de gestion des risques, de financement, d'ingénierie juridique et d'implantation doivent être choisies en fonction de ce diagnostic des forces et faiblesses (Deysine et Duboin, 1995).

Notons que certaines approches intermédiaires essayant de concilier planification et action « au coup par coup » ont été proposées. Plus généralement, un courant s'est développé entre les deux conceptions « stratégie délibérée » et « stratégie émergente ». Dans ce cadre, l'élaboration et la mise en acte d'une stratégie reposent sur la mise en œuvre tâtonnante d'actions délibérées, au sens de rationalité procédurale, au sein de situations complexes (Avenier, 1999). Le tâtonnement dans l'élaboration de la stratégie serait plus efficace (Mintzberg et ali., 1999). Prônant une telle conception de la stratégie, Axelsson et Johanson (1992) préfèrent parler d'un processus d'orientation, de positionnement et de *timing*, au lieu d'un plan stratégique solide pour expliquer la décision d'internationalisation. Dans le même esprit, Kutscher et Baürle (1995) voient l'internationalisation comme une « évolution planifiée » incrémentale ponctuée d'épisodes d'internationalisation rapide. Il s'agit ainsi d'un processus à la fois émergent et intentionnel : d'une part, l'internationalisation est le résultat d'un certain nombre de décisions quotidiennes, même de faible importance, et généralement fondées sur des procédures d'essai et erreur. Elle peut, en ce sens, être sujette au contrôle des preneurs de décisions et les dirigeants seraient capables de donner une direction à l'aspect émergent de l'internationalisation ; d'autre part, les étapes d'internationalisation sont justifiées par des événements et incidents internes ou externes généralement non prévus et nécessitant des décisions *ad hoc*. Les dirigeants possèdent donc une certaine latitude de fixation de stratégies « ombrelle » permettant l'évolution internationale c'est-à-dire au sein desquelles les processus émergents peuvent avoir lieu.

En outre, les résultats montrent que le caractère émergent de l'internationalisation peut allonger le délai précédant le déclenchement de l'internationalisation (lui-même influençant négativement le degré d'internationalisation). Ce constat laisse à penser que plus une entreprise adopte une orientation émergente lors de l'internationalisation, plus elle dépensera du temps sur son marché domestique

avant de se développer à l'international. L'impact défavorable de l'orientation émergente sur l'internationalisation peut être compris à la lumière des arguments théoriques expliquant que la planification et l'analyse stratégique (faisabilité, pertinence) de la décision d'internationalisation et du processus de déploiement à l'étranger auraient un impact notable sur la base des savoirs organisationnels qui à leur tour accélèrent l'internationalisation. Par ailleurs, la simple saisie d'opportunités à l'étranger, l'exportation brève en réponse à une demande ponctuelle et l'absence d'une vision stratégique du développement international font que les dirigeants limitent implicitement l'action de leur entreprise à son marché traditionnel et s'y attachent fortement. L'enracinement dans un environnement local par le développement de liens d'affaire, d'habitudes commerciales et le sentiment relatif de sécurité feront que l'entreprise éprouvera les plus grandes difficultés à s'ouvrir à l'international. Les résultats corroborent, en effet, la thèse selon laquelle plus une entreprise prend du temps à s'internationaliser plus elle s'habitue à son marché local et, par conséquent, moins elle sera internationalisée.

En se concentrant sur le degré d'internationalisation comme variable dépendante, nous observons comme attendu, une influence positive et significative du savoir d'internationalisation sur le degré d'internationalisation. Même si ce postulat peut paraître restrictif, le degré d'internationalisation pouvant dépendre d'autres variables, il est évident que le savoir d'internationalisation joue un rôle crucial dans le développement international de l'entreprise. L'argument principal de cette construction théorique est que le savoir d'internationalisation est nécessaire afin de réduire l'incertitude et le risque inhérents à la croissance internationale. Soulignons que ce raisonnement est fondé sur une hypothèse de linéarité entre savoir d'internationalisation et degré d'internationalisation. Cet argument est de plus en plus remis en cause. Petersen et al. (2002) par exemple pensent que le savoir n'est pas que bénéfique à l'internationalisation et que, dans certains cas, plus de savoir limite au contraire l'internationalisation de l'entreprise. Par ailleurs, le lien mis en évidence consacre une posture de type réactif, l'entreprise répondant à un besoin en savoir déclenché par sa nouvelle orientation stratégique. Cette conception peut être remise en cause si l'on considère qu'au lieu de faire uniquement de la « résolution de problèmes », l'organisation peut générer les problèmes et développer et appliquer de nouveaux savoirs pour les résoudre (Cyert et March, 1963 ; March, 1991). La théorie développée par Nonaka et Takeuchi (1998) stipule ainsi que l'organisation devrait posséder une capacité durable de création de savoir. Il s'agit là d'une démarche proactive d'apprentissage, d'une logique d'expérimentation permettant à l'entreprise non plus de s'adapter à ses besoins mais de les pré-

voir et éventuellement de les provoquer. Cette prise en compte du savoir dans le cadre de l'internationalisation constitue le fondement du courant des recherches relatif à l'internationalisation des « jeunes entreprises internationales » (Oviatt B. et McDougall P. ; 1997). Notre étude parvient à montrer que les deux conceptions théoriques majeures du processus d'internationalisation (à savoir les processus séquentiels privilégiant la contrainte de sentier et le développement des entreprises globales dès leur naissance privilégiant la dynamique exploratoire) ne sont pas forcément antinomiques mais peuvent être complémentaires (Brennan, L. ; Garvey, D. ; 2009). Aussi, a-t-on observé que l'intensité technologique constitue, comme le savoir d'internationalisation, le second facteur explicatif du degré d'internationalisation.

Même si les résultats ne montrent pas de lien entre la diffusion des savoirs, d'une part, et leur tacite, d'autre part, avec le savoir d'internationalisation, il est possible de réfléchir au rôle de ces deux caractéristiques en tant que mécanismes de sauvegarde et de capitalisation du savoir développé durant l'internationalisation. Le savoir d'internationalisation développé par l'entreprise est un actif stratégique qui nécessite fructification et capitalisation. Il est nécessaire de le convertir et diffuser afin de pouvoir l'appliquer dans le cadre du processus d'internationalisation de l'entreprise. Contrairement aux biens réels dont la valeur tend à se déprécier quand ils sont utilisés, le savoir se développe quand il est utilisé et se déprécie dans le cas contraire. Concrètement, le transfert du savoir entre individus ou entre divisions de l'entreprise nécessite l'intervention de deux types de processus de conversion. D'abord, le transfert est permis par l'explicitation du savoir ayant une forme tacite, ce qui n'exclut pas en retour une nouvelle transformation vers une forme tacite. Pour sa part, le savoir objectif acquis grâce à des méthodes standardisées telles que les études de marché peut être transféré sans difficultés vers d'autres unités, d'autres pays et même répliqué par d'autres entreprises. Ensuite, un processus de socialisation est nécessaire au transfert du savoir par l'instauration d'un partage des expériences et des modèles mentaux des membres de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1998).

Le transfert du savoir d'internationalisation est néanmoins rendu difficile d'abord par sa spécificité. Même si le savoir du marché contient une composante commune à tous les marchés étrangers ce qui facilite sa « théorisation » et son explicitation, il comprend une deuxième composante spécifique à chaque marché cible car il existe toujours une incertitude qui ne peut être dissipée par ce qui a été accumulé auparavant. La composante tacite du savoir du marché local est donc associée au contexte particulier du marché en question et son transfert vers d'autres marchés

est difficile. Les explications des théories relationnelles de l'internationalisation justifient aussi la spécificité du savoir international : le savoir serait non transposable à d'autres contextes puisqu'il est dépendant des interactions particulières entre les partenaires impliqués dans une relation d'échange internationale. En conséquence, l'expérience acquise est spécifique à chaque situation d'interaction car dépendant de la configuration d'échange entre les parties. Pour sa part, le savoir tacite d'internationalisation est plus difficilement codifiable que le savoir tacite de marché et son transfert est mieux assuré par la socialisation. Même si l'on admet que le savoir expérientiel peut être rendu explicite, donc potentiellement transférable des lieux de sa « production » vers d'autres unités de l'organisation, sa diffusion au sein de l'organisation n'est nullement garantie. Petersen et alii. (2001) soulignent qu'à l'exception des petites entreprises ou des entreprises entrepreneuriales ou familiales, il est rare que les managers opèrent sur la « ligne de front » de l'organisation où l'acquisition du savoir a lieu. Ainsi, la diffusion du savoir peut ne pas avoir lieu sans la mise en place de structures d'incitation convenables pour que les employés communiquent leurs savoirs à leurs collègues.

Cette étude présente un ensemble de limites. Une première est l'absence d'une approche synchronique puisque les variables dépendantes et indépendantes sont mesurées au même moment. Une approche plus longitudinale serait pertinente et permettrait d'analyser les relations causales entre variables indépendantes, savoir d'internationalisation et degré d'internationalisation. Conceptuellement, nous pouvons dire que le savoir d'internationalisation et le degré d'internationalisation s'alimentent réciproquement et envisager dans un modèle structurel une relation circulaire entre les deux variables. Une autre limite tient à la taille de l'échantillon qui ne permet pas la généralisation des résultats. Cette recherche pourrait aussi être améliorée par l'intégration de variables explicatives supplémentaires telle que la génération contrôlant l'entreprise ou le rôle des mécanismes de gouvernance. Par exemple, la relation entre l'apprentissage en double boucle et le degré d'internationalisation pourrait être modérée par la variable « génération ». Il est en effet possible de penser que les fondateurs-dirigeants s'inscrivent dans une optique d'exploitation alors que les successeurs sont plutôt à la recherche d'exploration qui peut se manifester à travers une internationalisation des activités. D'autres facteurs tels que les perceptions des dirigeants quant aux avantages de l'internationalisation ou aussi les ressources contrôlées par l'entreprise pourraient constituer des variables importantes qui pourraient être prises en compte dans une recherche future. Par ailleurs, notre recherche ne tient pas compte de certaines va-

riables exogènes permettant d'expliquer le développement des savoirs et le degré d'internationalisation telle que l'influence des réseaux et des relations d'affaires ou aussi la taille des marchés étrangers, par exemple. De nombreux auteurs (dont Sullivan, 1994) pointent, enfin, les inconvénients d'une mesure unidimensionnelle du concept d'internationalisation. Une mesure multidimensionnelle reflétant les dimensions « performance », « structure » et « attitude » est préconisée et pourrait être opérationnalisée dans une recherche future.

Annexe 1 : Échelles de mesure

<i>Apprentissage en double-boucle</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Au cours de notre internationalisation, nous avons dû, au fur et à mesure, réviser nos plans d'internationalisation et tenir compte de ce que nous apprenons. - Au cours de notre internationalisation, nous avons dû changer totalement notre manière de penser, de prendre en compte les problèmes et les résoudre.
<i>Émergence de l'internationalisation</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Notre stratégie d'internationalisation était pensée et planifiée d'avance. Sa mise en œuvre avait suivi. (Item inversé) - Nous n'avions pas de stratégie définie mais notre processus d'internationalisation s'est construit au fur et à mesure que nous saisissons des opportunités à l'étranger.
<i>Tacitité</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Notre savoir-faire est largement tacite et non explicite. - Une large part de notre savoir-faire est codifiée dans des manuels ou des procédures. (Item inversé)
<i>Diffusion</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Notre savoir-faire créé par l'expérience profite à un seul ou à un nombre restreint d'individus. - Le savoir-faire créé par notre activité est largement diffusé à tous les niveaux au sein de l'entreprise. (Item inversé)

<i>Savoir d'internationalisation</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers. - L'évaluation du potentiel des marchés étrangers. - Le processus de sélection d'un marché étranger à pénétrer. - Le processus de sélection du mode d'entrée optimal sur un marché. - Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger. - Le processus de choix, s'il y a lieu, du produit (bien, service, système, etc.) à vendre à l'étranger. - L'adaptation de notre offre aux consommateurs étrangers. - L'innovation et d'élaboration de nouveaux produits dont un besoin existe hors de nos frontières. - Le choix des Hommes à assigner aux opérations internationales. - La maîtrise des techniques financières internationales. - L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères. - La pérennisation de nos relations avec les partenaires étrangers. - La réalisation d'accords de coopération avec des entreprises étrangères. - La gestion des opérations transfrontalières. - La réalisation d'opérations de prise de contrôle d'entreprise (acquisition, fusion, etc.). - La création de filiales à l'étranger. 	
<i>Intensité technologique</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Nos produits ou services contiennent une composante technologique importante. - Notre savoir-faire technologique est avancé et non imité. - Nous sommes une entreprise qui innove constamment afin de garder une longueur d'avance sur nos concurrents. - Nous sommes favorables à la réalisation d'investissements dans les technologies de l'information. - Nous utilisons Internet à des fins de commerce électronique. 	

Annexe 2 – Covariances et carrés des corrélations

Tableau 11 – Covariances

			Coefficient	S.E.	C.R.	P	Label
Tacacité	<-->	Diffusion de le savoir	-,172	,068	-2,542	,011	
e4	<-->	e7	-,345	,080	-4,315	***	
e9	<-->	e10	,166	,056	2,989	,003	

Tableau 12 – Carrés des corrélations multiples

	Coefficient
Délai	,506
Savoir d'internationalisation	,098
Intensité technologique	,143
Degré d'internationalisation	,176

Bibliographie

Anderson, J. & Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, Vol. 103, n°3, 411-423.

Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Arthur Andersen/Mass Mutual (1997). *Arthur Andersen/Mass Mutual American Family Business Survey '97*. Arthur Andersen Center for Family Business and Mass Mutual: The Blue Chip Company.

Astrachan, J., Klein, S. & Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, Vol. 15, n°1, 45-58.

Athanassiou, N. & Nigh, D. (2000). Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°3, 471-487.

Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, 909-924.

Avenier, M-J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000, September-October 1999*, 13-34.

Axelsson, B. and Johanson, J. (1992). Foreign Market Entry – The Textbook View vs the Network View. In B. Axelsson and G. Easton G. (Eds), *Industrial networks - A New View of Reality* (20 p). London : Routledge.

Badaracco, J. Jr. (1991). *The Knowledge Link: How Firms compete Through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School Press.

Baird, I. S., Lyles, M. A., and Orris, J. B. Choice of International Strategies for Small Businesses, *Journal of Small Business Management*, 1994, 32, No. 1, 48-59.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, 99-121.

- Basly S. (2007), « The internationalization of family SME: An organisational learning and knowledge development perspective », in *Baltic Journal of Management*, Vol. 2, n°2, 2007.
- Bentler, P. & Chou, C-P (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, n°1, 78-117.
- Blumentritt, Timothy P (2006), «The relationship between boards and planning in family businesses», *Family Business Review*, Volume 19, Number 1, Pages 65-72, 2006.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- Brennan, L. ; Garvey, D. (2009). "The Role of Knowledge in Internationalization", *Research in International Business and Finance*, June 2009, v. 23, iss. 2, pp. 120-33.
- Casillas, J.C. ; Moreno, A.M. ; Acedo, F.J. ; Gallego, M.A. ; Ramos, (2009). An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. *Journal of World Business*, Vol. 44, No. 3, 07.2009.
- Cavusgil, S. (1980). On the Internationalization Process of Firm. *European Research*. Vol. 8, 273-281.
- Chetty, S. & Eriksson, K. (1998). Mutual Commitment and Experiential Knowledge in International Business Relationships. *Working paper 1998/3, Department of Business Studies, Uppsala University*.
- Chirico F., Salvato C. (2008). Knowledge Integration and Dynamic Organizational Adaptation in Family Firms. *Family Business Review*, Volume 21, Issue 2, pages 169–181, June 2008
- Chrisman, J., Chua, J. & Litz, R. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, n°4, 335-355.
- Corbetta, G. & Montemerlo, D. (1995). Internationalization Strategies in Family Businesses: Implications for Family and Company. *Research paper SDA Bocconi, Business Policy Department*.
- Coriat, B. & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris: Librairie Générale Française.
- Daily, C. & Dollinger, M. (1993). Alternative Methodologies for Identifying Family versus Non-Family-Managed Businesses. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n°2, 79-91.
- Davis, P (1983). Realizing the Potential of the Family Business. *Organizational Dynamics*, 12, 47–56
- Davis, James H., Schoorman, David F. and Donaldson, Lex, «Toward a Stewardship Theory of Management», *Academy of Management Review*, Volume 22, Number 1, Pages 20-47, 1997.

- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies*, Vol. 14, n°3, 375-394.
- Davis P et Harveston P (2000), « Internationalization and Organizational Growth : The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Businesses », *Family Business Review*, Vol. XIII, n°2, Juin 2000.
- Eriksson, K. & Chetty, S. (2003). The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge. *International Business Review*, n°12 (2003), 673-695.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Deo Sharma, D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n°2, 337-360.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Deo Sharma, D. (2000). Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, n°1, 26-44.
- Eriksson, K., Lindstrand, A., Majkgard, A. & Deo Sharma, D. (2000). Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. *Management International Review*, Vol. 40, 307-328.
- Fiol, C. (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, Vol. 5, n°3, 403-420.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). An Organizational Learning. *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, 803-813.
- Forsgren M. (2000), «Some Critical Notes on Learning in the Uppsala Internationalization Process Model», working paper 2000/2, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Forsgren M. (2001), « The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review », occasional paper 2001/1, Department of Business Studies, Uppsala University.
- Gallo, M. & Pont, C. (1996). Important Factors in *Family Business Internationalization*. *Family Business Review*, Vol. 9, n°1, 45-59.
- Gallo, M. & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, 181-190.
- Ghoshal, S., Korine, H. & Szulanski, G. (1994). Interunit Communication in Multinational Corporations. *Management Science*, Vol. 40, n°1, 96-111.
- Gudmundson, D., Hartman, E. & Tower, C. (1999). Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, Vol. 12, n°1, 27-39.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999). À Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, Vol. 12, n°1, 1-25.
- Harris, D., Martinez, J. & Ward, J. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business ?. *Family Business Review*, Vol. 7, n°2, 159-174.

Hirigoyen G. (1984a), *Contribution à la savoir des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I.

Hsu C-C. et Pereira A. (2008), «Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning», *Omega* ; Apr2008, Vol. 36 Issue 2, p188-205.

Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the literatures*. *Organization Science*, 2, 88-115.

Ibrahim, Nabil A., Angelidis, John P. and Parsa, Faramarz, «The status of planning in small businesses», *American Business Review*, Volume 22, Number 2, Pages 52-60, 2004.

Ingham, M. (1997), *Introducing Chapter*, in I. Nonaka & H. Takeuchi H. (Eds.), *Le savoir créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante* (20 p), Bruxelles: De Boeck Université.

Inkpen A.C. et Dinur A. (1998), *Knowledge management processes and international joint ventures*. *Organ. Sci.*, 9 (4) (1998), pp. 454-468

Javernick-Will, A.N. (2009). "Organizational learning during internationalization: acquiring local institutional knowledge". *Construction Management and Economics* 27: 8, 783-797.

Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Mark& Commitments*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 1 8, n°1, 23-32.

Karlsen, T., Silseth, P, Benito, G. & Welch, L. (2003). *Knowledge, Internationalization of the Firm and Inward-outward Connections*. *Industrial marketing management*, Vol. 32, n°5, 385-396.

Katz, J. & Niehoff, B. (1998). *How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms*. *Long range Planning*, Vol. 31, n° 5, 755-761.

Knight, G. & Liesch, P (2002). *Information Internalization in Internationalizing the Firm*. *Journal of Business Research*, Vol. 55, n°12, 981-995.

Knight G. and Kim D. (2009). *International business competence and the contemporary firm*. Vol. 40.2009, 2, p. 255-273.

Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology », *Organization Science*, Vol. 3, n°3, pp. 383-398, Août 1992.

Kogut, B. & Zander, U. (1993). *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation*. *Journal of International Business Studies*, 34, 516-529.

- Kuada, J. (1992). Knowledge Acquisition and the Internationalization Process of Firms: Some Reflections on the Contemporary Literature. *Research paper, International Business Economics, University of Aalborg*.
- Kutscher, M., Baürle, I., Schmidt, S. (1997). International evolution, international episodes, and international epochs – implications for managing internationalization. *Management International Review, Vol. 37 No.2 (special issue)*, 101–23.
- Lam, A. (1998). The Social Embeddedness of Knowledge: Problems of Knowledge Sharing and Organizational Learning in International High-Technology ventures. *DRUID Research paper, n°98-7, March 1998*.
- Le Roy, F. (1999). L'apprentissage organisationnel: Une revue critique de la littérature. In Proceedings of the 7th AIMS Conference, Louvain-La-Neuve, 1-28.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal, Vol. 14, S2*, 95-112.
- Levitt, B. & March, J. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology, Vol. 14*, 319-410.
- Lindblom, Ch. (1959). The Science of Muddling Through. *Public Administration Review, 19, Spring 1959*, 79-88.
- Majumdar, S.K. (2000). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing 15(1)*: 59-78.
- Makino S. et Delios A. (1996), « Local Knowledge transfer and Performance : Implications for Alliance Formation in Asia », *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n°5, pp. 905-927.
- Maritz R., Pretorius M. et Plant K. (2011). Exploring the Interface Between Strategy-Making and Responsible Leadership. *J Bus Ethics (2011) 98:101–113*
- Martin Xavier et Salomon R. (2003). Tacitness, Learning, and International Expansion: A Study of Foreign Direct Investment in a Knowledge-Intensive Industry. *Organization Science ; May/Jun2003, Vol. 14 Issue 3*, p297-311, 15p,
- Mazzola, Pietro, Marchisio, Gaia and Astrachan, Joe, «Strategic planning in family business: A powerful development tool for the next generation», *Family Business Review*, Volume 21, Number 3, Pages 239-258, 2008.
- McDougall, PP et Oviatt, B.M. (2000), “International entrepreneurship: the intersection of two research paths”, *Academy of Management Journal 43*: 902-908.
- Millington, A. & Bayliss, B. (1990). The Process of Internationalization: UK Companies in the EC. *Management International Review, Vol. 30, 1990/2*, 151-161.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Editions Village Mondial.

Mitter Ch., Duller Ch., Kepler J., Feldbauer-Durstmüller B. et Kepler J. (2012). "The impact of the family's role and involvement in management and governance on planning: evidence from Austrian medium-sized and large firms". *International Journal of Business Research*, Volume 12, Number 3, 2012

Moloktos, L. (1991). *Change and Transition and Family Businesses*. In *Proceedings from the Family Business Network Conference*, Barcelona, Spain.

Nelson, R. and Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

Nguyen T., Barrett N. et Fletcher R. (2000), « Learning Orientation and Internationalisation of Firms in Emerging Markets », Communication lors de la conférence de l'ANZMAC.

Nielsen B. and Bernhard Nielsen S. (2009). Learning and Innovation in International Strategic Alliances: An Empirical Test of the Role of Trust and Tacitness. *Journal of Management Studies* ; Sep2009, Vol. 46 Issue 6, p1031-1056.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1998). À Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics. In A. Chandler, P. Hagström & Ö. Sölvell (Eds.), *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions* (27 p). Oxford University Press.

Oviatt B. et McDougall P. (1997), « Challenge for Internationalization Process Theory : The Case of International New Ventures », *Management International Review*, Vol. 37, n°2, pp. 85-99.

Pedersen T. et Petersen B. (2001), « Coping with Liability of Foreignness: Different Learning Paths », LINK-Working Paper, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.

Pedersen T. et Petersen B. (2002), « Organizational Learning in Foreign markets: Feeling Its way in an Unfamiliar Environment », LINK-Working Paper, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.

Pedersen T., Petersen B. et Sharma D. (2001), « Means of Knowledge Acquisition and Knowledge Transfer Mechanism in the Internationalization Process », LINK-Working Paper, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.

Pedersen T., Petersen B. et Sharma D. (2001), « The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process : Wherefrom and Whereto? », Copenhagen Business School, WP 17-2001.

Polanyi, M. (1948). *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.

Robertson C. et Chetty S. (2000), « À Contingency-based Approach to Understanding Export Performance », *International Business review*, 9, 2000, pp. 211-235.

Roussel, P., Durieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche & applications en gestion*. Paris : Economica.

- Senge, P., Ross, R., Smith, B. & Robert, C. (1990). *La 5^e discipline, le guide du terrain, stratégies & outils pour construire une organisation apprenante*. Paris: First Edition.
- Shrivastava P. (1983), « À Typology of Organisational Learning Systems », *Journal of Management studies*, Vol. 20, n°1, pp. 7-28.
- Singer, J. & Donoho, C. (1992). Strategic Management Planning for The Successful Family Business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, n°3, 39-51.
- Sirmon, David G. and Hitt, Michael A., «Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 27, Number 4, Pages 339-358, 2003.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n°2, 325-350.
- Upton, Nancy, Teal, Elizabeth J. and Felan, Joe T., «Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms», *Journal of Small Business Management*, Volume 39, Number 1, Pages 60-72, 2001.
- Yip, G., Biscarri, J. & Monti, J. (2000). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, Vol. 8, n°3, 10-35.
- Vallejo, Manuel C., «The Effect of Commitment of Non-Family Employees of Family Firms from the Perspective of Stewardship Theory», *Journal of Business Ethics*, Volume 87, Number 3, Pages 379-390, 2009.
- Ward, J. (1988). The Special Role of Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. 1, n°2, 105-117.
- Zahra S. A., Neubaum D., Larrañeta B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research* 60 (2007) 1070–1079
- Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6, 76-92.

