



**HAL**  
open science

# L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance

Sami Basly

## ► To cite this version:

Sami Basly. L'internationalisation de la PME familiale : Une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance. Gestion et management. Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2005. Français. NNT: . tel-00116352

**HAL Id: tel-00116352**

**<https://theses.hal.science/tel-00116352v1>**

Submitted on 26 Nov 2006

**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.

# UNIVERSITE MONTESQUIEU-BORDEAUX IV

DROIT, SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES, SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

## L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE : UNE ANALYSE FONDEE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion  
Présentée par

**Sami BASLY**

et soutenue publiquement  
**le 7 décembre 2005**

### MEMBRES DU JURY

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Monsieur Bruno AMANN</b>         | Rapporteur<br>Professeur des universités<br>Directeur de l'IAE de Pau,<br>Université de Pau et des Pays de l'Adour |
| <b>Monsieur Laurent BATSCH</b>      | Suffragant<br>Professeur des universités<br>Université Paris IX Dauphine   |
| <b>Monsieur Jérôme CABY</b>         | Suffragant<br>Professeur des universités<br>Directeur de l'IAE de Paris,<br>Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne |
| <b>Monsieur Philippe DESSERTINE</b> | Rapporteur<br>Professeur des universités<br>Université Paris X Nanterre  |
| <b>Monsieur Gérard HIRIGOYEN</b>    | Directeur de recherche<br>Professeur des universités<br>Président de l'Université Montesquieu - Bordeaux IV        |
| <b>Monsieur Eric LAMARQUE</b>       | Suffragant<br>Professeur des universités<br>Université Montesquieu - Bordeaux IV                                   |



# UNIVERSITE MONTESQUIEU-BORDEAUX IV

DROIT, SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES, SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

## L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE : UNE ANALYSE FONDEE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion  
Présentée par

**Sami BASLY**

et soutenue publiquement  
**le 7 décembre 2005**

### MEMBRES DU JURY

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Monsieur Bruno AMANN</b>         | Rapporteur<br>Professeur des universités<br>Directeur de l'IAE de Pau,<br>Université de Pau et des Pays de l'Adour |
| <b>Monsieur Laurent BATSCH</b>      | Suffragant<br>Professeur des universités<br>Université Paris IX Dauphine   |
| <b>Monsieur Jérôme CABY</b>         | Suffragant<br>Professeur des universités<br>Directeur de l'IAE de Paris,<br>Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne |
| <b>Monsieur Philippe DESSERTINE</b> | Rapporteur<br>Professeur des universités<br>Université Paris X Nanterre  |
| <b>Monsieur Gérard HIRIGOYEN</b>    | Directeur de recherche<br>Professeur des universités<br>Président de l'Université Montesquieu - Bordeaux IV        |
| <b>Monsieur Eric LAMARQUE</b>       | Suffragant<br>Professeur des universités<br>Université Montesquieu - Bordeaux IV                                   |

*A ma mère qui m'a initié à l'étude,  
A à mon père qui m'a fait aimer les livres,  
A ma femme pour son soutien,  
A mes frères et à tous mes amis.*

## **REMERCIEMENTS**

Ma profonde gratitude va, en premier lieu, à mon Directeur de thèse, Monsieur le Professeur Gérard HIRIGOYEN, qui, tout au long des années de thèse, m'a prodigué ses conseils et ses directives capitales.

Je tiens également à remercier Messieurs Bruno AMANN, Laurent BATSCHE, Jérôme CABY, Philippe DESSERTINE et Eric LAMARQUE pour avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Qu'il me soit en outre permis de remercier les enseignants et les chercheurs de l'Université Montesquieu-Bordeaux 4, dont les membres du CREFF, Monsieur Larbi DOHNI du LAREFI, qui m'ont fait bénéficier de leurs conseils pertinents et de leurs critiques constructives.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>7</b>
<b>PREMIERE PARTIE : .....</b>	<b>31</b>
<b>ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : .....</b>	<b>34</b>
<b>LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....</b>	<b>34</b>
SECTION I : UNE CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON COMPORTEMENT STRATEGIQUE.....	36
SECTION II : L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE DANS LA LITTERATURE : DESCRIPTION ET ANALYSE DES DETERMINANTS.....	77
<b>CHAPITRE II : .....</b>	<b>126</b>
<b>LA PME FAMILIALE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>126</b>
SECTION I : L'INTERNATIONALISATION : UN PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE .....	129
SECTION II : INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE .....	169
<b>PARTIE 2 : .....</b>	<b>223</b>
<b>EVALUATION EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR SON INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>223</b>
<b>CHAPITRE III : .....</b>	<b>225</b>
<b>DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE .....</b>	<b>225</b>
SECTION I : PHASE D'OBTENTION DES DONNEES.....	226
SECTION II : LES OUTILS METHODOLOGIQUES ET STATISTIQUES UTILISES .....	265
<b>CHAPITRE IV : .....</b>	<b>289</b>
<b>ANALYSES DESCRIPTIVE ET EXPLICATIVE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE .....</b>	<b>289</b>
SECTION I : COMPARAISON DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE DEUX ECHANTILLONS DE PME FAMILIALES ET NON FAMILIALES.....	290
SECTION II : INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE : INFLUENCE DU CONSERVATISME, DE L'INDEPENDANCE ET DU RESEAUTAGE SOCIAL .....	325
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>409</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>416</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>455</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>536</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>540</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>543</b>
<b>RÉSUMÉ – MOTS CLÉS .....</b>	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

" *Les objectifs de l'association...sont le développement de ses membres à travers le monde. Autour d'une philosophie commune : la valeur du concept de l'entreprise familiale, alternative aux multinationales* ". C'est ainsi que se présente l'association des Hénokiens, association d'entreprises familiales et bicentennaires sur son site web. Les objectifs revendiqués des Hénokiens laissent penser que pérennité et continuité sont antinomiques de l'internationalisation. Si internationalisation ou multinationalisation ne riment pas avec le caractère familial de la firme, comment expliquer l'existence de centaines, voire de milliers, de groupes ou de PME familiales fortement internationalisés ? Précisément, deux questions peuvent être posées. Etre une entreprise familiale rend-il l'internationalisation irréalisable ? A l'inverse, l'internationalisation dénature-t-elle l'entreprise familiale et l'oblige-t-elle à abandonner son identité ? L'observation de l'histoire, moderne du moins<sup>1</sup>, montre que l'apparition du phénomène multinational s'est fondée quelque part sur la logique familiale. Pour Verley (1997)<sup>2</sup>, les négociants européens et américains, qui pratiquaient des opérations internationales, avaient l'habitude aux 18<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> siècle d'envoyer des parents ou associés diriger les succursales dans les ports étrangers. Leur structure multinationale était fondée sur des organisations familiales élargies. En France, maintes entreprises familiales contemporaines et plus anciennes ont su s'ouvrir et accroître leur envergure internationale tout en préservant leur nature essentielle. La question de l'internationalisation de l'entreprise familiale mérite en conséquence d'être étudiée.

C'est à partir des années quatre-vingt que les recherches sur l'entreprise familiale se multiplient. Elles sont essentiellement d'origine anglo-saxonne, même si l'on peut relever quelques travaux pionniers en France (Hirigoyen, 1982 ; 1984a et 1984b). Une des raisons de l'ignorance de ce type d'entreprises est que l'entreprise familiale ou d'une manière générale

---

<sup>1</sup> Même si l'on fait remonter généralement aux débuts du 20<sup>ème</sup> siècle l'apparition des premières multinationales, exerçant dans les secteurs de l'extraction pétrolière, des mines de cuivre et de nickel, des plantations de canne à sucre ou de bananiers, il semble qu'elles ont une histoire plus ancienne. Une analyse de l'histoire du commerce international menée par Moore et Lewis (1998) montre que les premières multinationales, possédant les mêmes caractéristiques que les modernes (organisation hiérarchique, employés étrangers, propriété du capital, orientation ressources et orientation marché), sont apparues lors de l'ancien royaume Assyrien, 2000 avant Jésus-Christ.

<sup>2</sup> Cf. P. VERLEY (1997), *Entreprises et entrepreneurs du XVIII<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> siècle*, Editions Hachette.

l'entreprise privée était supposée être une version ou une réplique réduite de son homologue cotée. Les études récentes montrent, néanmoins, que la dispersion de la propriété est l'exception plutôt que la règle dans la plupart des pays. Les recherches académiques montrent que la propriété des firmes d'Europe continentale est principalement concentrée dans les mains de familles (Van den Berghe et Carchon, 2003 ; La Porta et ali., 1998). Le déclin de la forme familiale de l'entreprise n'a donc pas eu lieu. Cela tient pour certains à une économie de coûts de transaction par rapport aux autres systèmes de gouvernance (Khan, 2000). Ces coûts varieraient en fonction du niveau de développement économique des pays<sup>1</sup>.

L'entreprise familiale n'est pas donc une entité dénuée d'intérêt pour la recherche. La prise de conscience de son importance économique en termes de participation à la production nationale des pays et en termes d'emploi et aussi de sa supériorité en termes de performance économique et financière constitue une raison majeure expliquant le regain d'intérêt pour les questions qui lui sont relatives. Une recherche menée sur la base de données financières DIANE comportant un peu plus de 209000 entreprises françaises nous informe que 22376 de ces entreprises (soit 10.7%) seraient familiales (mot-clé " famille " renseignant le critère de sélection " actionnaire "). 19039 de ces entreprises (soit 9.1% du total) sont possédées à la majorité des 50%. Ce critère quantitatif est toutefois restrictif et ne permet pas de nous renseigner fidèlement sur le poids relatif des entreprises familiales dans le tissu économique français. D'ailleurs, si on étend la recherche à toutes les personnes physiques (avec les mots : famille, époux, etc. comme critère de sélection de l'actionariat), on obtient 70014 entreprises qui peuvent ainsi potentiellement être qualifiées de familiales. D'un autre côté, l'Atlas des liens et groupes financiers nous informe que 11520 groupes (ou sociétés), soit 7.5%, parmi les 150000 qu'il comprend sont détenues par une ou plusieurs personnes physiques avec un contrôle compris entre 33% et 100%. Au total, personne ne conteste aujourd'hui le poids qu'occupent les entreprises familiales dans le monde et en France, en particulier. D'un point de vue économique, elles pèsent un poids extrêmement lourd. En Europe, elles emploieraient 45 millions de personnes (le quart de la population active). En France, Allouche et Amann (1997) estiment que sur les 500 plus grandes entreprises industrielles à capital français, 59% sont familiales. En Italie, 90 % des sociétés immatriculées seraient familiales. Aux Etats-Unis, un tiers des groupes de l'indice Fortune 500

---

<sup>1</sup> Par exemple, le sous-développement devrait impliquer l'incomplétude des marchés et aussi un système légal imparfait où ni droits de propriété sont bien définis ni tribunaux sont développés. La faiblesse légale et institutionnelle serait compensée et les coûts de transaction seraient minimisés grâce à une forme d'organisation flexible, fondée sur le relationnel : l'entreprise familiale.

serait contrôlé par des familles. Dans des régions moins développées comme l'Asie ou l'Amérique latine, tout le capitalisme local repose sur elles.

Le poids économique de ces entreprises n'est pas la seule motivation de l'intérêt qui leur est porté. Réputées à tort ou à raison d'être performantes, pérennes, elles suscitent des interrogations légitimes. En France, l'indice Oddo des valeurs familiales, qui suit les évolutions de 100 groupes cotés, montre que, sur cinq ans, elles font largement mieux que le SBF 250. " *Pour un investisseur qui se positionne sur le long terme, ces valeurs sont un excellent investissement. Sans doute le meilleur* ", souligne Joachim Schwass de l'IMD Lausanne<sup>1</sup>. D'une manière générale, de nombreuses études empiriques ont cherché à mettre en évidence le lien existant entre la structure de propriété et la performance. Les études empiriques menées sur les effets de la séparation Propriété-Contrôle ont été menées, pour la plupart, par des chercheurs anglo-saxons. Une première étude, à notre connaissance, est menée en France par Jacquemin et de Ghellinck (1976) sur un échantillon constitué d'entreprises françaises. Ils concluaient alors que le type de contrôle n'avait aucune influence sur la rentabilité. Donc, contrairement aux prédictions des modèles managériaux, la séparation du pouvoir et du contrôle serait sans conséquence sur la performance de la firme. Charreaux (1991) observe de son côté que si la forme d'organisation n'a pas d'incidence significative sur la performance des fonds propres, elle semble influencer significativement les performances économiques en faveur des sociétés familiales. Une autre étude française, celle de Mourier (1992), met en évidence d'une manière significative une supériorité du taux de profit des entreprises familiales sur les entreprises managériales exerçant dans le secteur de l'alimentation et de l'automobile. Les résultats montrent une meilleure " profitabilité " des entreprises familiales et ceci aussi bien à partir des critères de croissance qu'à partir des critères du profit. Allouche et Amann (1997) tentent de déceler l'existence de différences de performance économique, financière ou sociale entre deux échantillons d'entreprises familiales et non familiales en utilisant 53 ratios économiques et financiers. Leur étude fait apparaître que la rentabilité moyenne des premières est largement supérieure à celles de leurs homologues pour l'ensemble des années observées. En particulier, la rentabilité d'exploitation des firmes familiales serait structurellement supérieure à celle des autres firmes avec accroissement de l'écart en période de récession économique (Allouche et Amann, 1997).

L'entreprise familiale s'avère être intéressante sur plus d'un plan. Outre les plans organisationnel et financier, entre autres, l'aspect stratégique commence à être vivement étudié.

---

<sup>1</sup> L'Expansion n°647 - 07/06/01, " La famille est l'avenir du capitalisme - Entretien avec Joachim SCHWASS, dirigeant du " *Family Business Center* " de l'IMD à Lausanne ", par Isabelle MAS (07/06/01).

Cependant, il n'existe pas de paradigme unifiant pour les recherches conceptuelles et empiriques dans le domaine de l'entreprise familiale. Des études faites en psychologie, en sociologie, en droit, en comptabilité, en économie, en comportement organisationnel, en management stratégique, en entrepreneuriat et dans d'autres disciplines, ont produit beaucoup d'analyses sur l'entreprise familiale. La richesse que recèle le domaine est ainsi le résultat de cette diversité de disciplines ainsi que de la profondeur de chacune. Les contreparties de cette richesse disciplinaire sont le manque de cohérence, les visions fragmentées, et l'absence d'un modèle décrivant et expliquant les spécificités de ces firmes, et leurs conséquences sur des notions centrales de la stratégie : les avantages compétitifs et la performance (Allouche et Amann, 2000). Le manque de cohésion a aussi limité les développements relatifs à la compréhension des spécificités et avantages des entreprises familiales vis-à-vis des autres types d'entreprises (Habbershon et Williams, 1999).

Si la littérature, en plein développement, sur l'entreprise familiale commence à s'intéresser aux stratégies de ces entreprises, peu de travaux ont jusqu'à présent été consacrés à l'ouverture internationale. L'émergence d'un intérêt pour l'étude de la spécificité de l'internationalisation de l'entreprise familiale remonte à la dernière décennie. Peu exploré, ce thème est donc porteur tant sur le plan pratique que sur le plan théorique.

### *Intérêt pratique de la thèse*

La restructuration des économies occidentales et la déréglementation sont des justifications, qui ont souvent été invoquées, à la recherche croissante des entreprises d'une présence à l'étranger. L'internationalisation des entreprises est, en outre, rendue nécessaire par l'internationalisation des marchés et de la concurrence dus à la mondialisation, cette dernière se manifestant par une plus grande ouverture des marchés nationaux et par une capacité accrue à déplacer certains facteurs de production à l'échelle internationale (Sachwald, 1996). Ce phénomène soumet, donc, les entreprises à des contraintes et leur ouvre des opportunités. Essentiellement, la pénétration de concurrents étrangers sur les marchés nationaux due principalement à la réduction des obstacles aux échanges et au mouvement de déréglementation pousse les entreprises à explorer de nouveaux horizons afin de compenser des pertes de parts de marché. Par ailleurs, du fait de l'intégration de l'économie mondiale, l'entreprise a désormais le pouvoir d'organiser sa chaîne de valeur au niveau régional ou mondial. Elle choisit, ainsi, la

localisation des différents maillons en fonction de l'efficacité productive, que ce soit en termes de coûts, de disponibilités des ressources ou de proximité des consommateurs (Sachwald, 1996). Au niveau européen, les changements intervenant dans l'environnement économique associés au processus d'élargissement impliquent à la fois des opportunités et des menaces pour les PME. Selon une enquête récente de la Commission Européenne, parmi les mesures stratégiques appliquées ou planifiées, dans le contexte de l'élargissement, par les PME de l'Europe des 19, le lancement ou l'augmentation des exportations vers les pays candidats était une option déclarée par 27% des PME<sup>1</sup>. 37% des micros entreprises et des PME recensées déclarent, par ailleurs, vouloir mettre en œuvre ou accroître d'autres formes de coopération avec les entreprises ou les organisations des pays candidats. Enfin, dernier constat important : 16% des PME de l'échantillon déclarent vouloir s'installer, acquérir ou participer dans des entreprises dans les pays candidats.

Les entreprises familiales sont évidemment concernées par l'évolution actuelle de l'environnement. Les marchés aval de l'entreprise se sont élargis et la conquête d'une part de marché mondiale est devenue un impératif non seulement optionnel mais vital. Les marchés amont de l'entreprise deviennent eux aussi mondiaux. L'entreprise familiale dispose d'un vaste choix de sources d'approvisionnement permettant la réalisation d'économies de coûts. Les appareils et les processus productifs de l'entreprise profitent de la même façon de la globalisation, l'investissement direct extérieur, par les acquisitions d'unités de production ou par le développement de filiales, permettant la délocalisation de la production vers les pays où les facteurs seraient moins onéreux.

### *Intérêt théorique de la thèse*

La stratégie d'internationalisation est-elle affectée par les valeurs, culture et autres caractéristiques familiales ? Tel est le questionnement principal qui justifie la nécessité de mener une investigation approfondie de l'internationalisation de la PME familiale. L'internationalisation de l'entreprise familiale ne mobilise pas, en l'état actuel de la recherche, une théorie bien structurée et soutenue empiriquement. On pourrait invoquer comme cause de ce constat le fait que la question n'est pas très vaste et qu'elle ne mérite pas que l'on s'attarde sur l'élaboration d'une théorie qui lui serait propre. Cette hypothèse n'est pas robuste. Le cas des recherches qui ont été

---

<sup>1</sup> Commission Européenne, Observatoire des PME Européennes (2003), " L'impact de l'élargissement de l'Union sur les PME Européennes ", Publications – DG Entreprises – 2003/6.

menées sur les PME en est la raison. Une théorie de l'internationalisation de la PME existe bel et bien, quoique des approches rivales et complémentaires de l'exportation de la PME soient présentes. De rares contributions ont abordé les questions du comportement international de l'entreprise familiale (Gallo et Sveen, 1991 ; Gallo et Garcia Pont, 1996 ; Luostarinen, 1994; Okoroafo, 1999 ; Harveston et Davis, 2000 ; Tsang, 2001, par exemple)<sup>1</sup>. L'internationalisation des entreprises a été souvent étudiée sans pour autant définir la structure de propriété des sujets ou distinguer l'effet probable de cette structure sur le déroulement du processus d'internationalisation. Les configurations de propriété ont généralement été confondues et on ne se soucia pas d'identifier, par exemple, les entreprises managériales, les entreprises entrepreneuriales et à fortiori les entreprises familiales.

Rares aussi sont les études qui ont généralement analysé la nature paradoxale de l'entreprise familiale. Il y a paradoxe car les caractères uniques qui font la supériorité de cette entité engendrent en même temps la plupart de ses faiblesses. La famille joue un rôle important afin d'assurer le démarrage et la réussite de l'entreprise. Elle se distingue des autres formes d'entreprises par le lien affectif. "*..ce lien sera indispensable si la situation se dégrade. Un actionnaire classique lâche une entreprise qui traverse une mauvaise passe pendant une longue période. Un membre de la famille supportera quelques années difficiles s'il est attaché à " son " groupe, s'il est bien informé par les gestionnaires en place et s'il leur fait confiance sur le long terme "*", souligne Joachim Schwass<sup>2</sup>. La cohésion et l'unité découlant de l'engagement vis-à-vis de l'entreprise se trouvent toutefois menacées par les questions du contrôle, de l'interférence des membres de la famille, de l'orientation de l'affaire vers des objectifs particuliers et par le phénomène de la succession. Plus grave encore est la menace qui pèse sur l'existence et la viabilité de cette entreprise du fait de l'attachement affectif se traduisant par un conservatisme excessif. Aussi, la croissance est-elle évitée vu la rigidité du dirigeant et sa résistance au changement mais aussi vu les conflits entre les successeurs et la divergence entre les objectifs, les valeurs et les besoins de la famille (Ward, 1997). Monsieur Thomas, Président Directeur Général de BAL, un groupe familial Bordelais, résumant la nature contradictoire de l'entreprise familiale, nous confiait : "*..être une entreprise familiale est à la fois rassurant et inquiétant. Rassurant, parce que notre entreprise existe depuis 1930 et qu'elle n'a pas cessé de croître. Inquiétant car on ne sait pas si l'entreprise durera après notre départ. En ce qui me concerne, je n'ai pas encore*

---

<sup>1</sup> Voir Tableau 1 pour une synthèse de ces études empiriques.

<sup>2</sup> Idem.

*pensé à la manière dont je pourrai transmettre mon expérience. J'ai trois filles mais aucune ne s'intéresse à l'entreprise "*<sup>1</sup>.

Notre recherche essaye d'instruire ce paradoxe en analysant l'ouverture internationale de cette entité. Il est intéressant de se pencher sur la question de l'internationalisation vu les caractéristiques supposées de rigidité et de repli sur soi soulignées par la littérature comme contraires à une volonté de croissance et d'ouverture. Pour Yeung (2000, p. 56)<sup>2</sup>, " *il serait difficile pour l'entreprise d'évoluer de la forme familiale fondée sur la réciprocité morale traditionnelle vers l'entreprise moderne, impersonnelle et professionnellement gérée et basée sur les contrats et les droits de propriété et encore moins vers l'entreprise internationale à réseaux de filiales étrangères* ". Il est vrai que, d'une manière générale, l'entreprise familiale serait réticente à la croissance d'une manière générale. Habituellement néanmoins, la croissance est l'un des objectifs primordiaux que poursuit l'entreprise. Toutefois, elle nécessite une prise de risque importante par des dépenses ou des investissements supplémentaires dont les retours ne sont pas certains. Or, comme le soulignent Donckels et Frohlich (1991), le dirigeant de la PME préfère un revenu constant et certain à un revenu plus élevé mais forcément plus incertain. La croissance nécessite par ailleurs, en cas d'insuffisance des fonds personnels et de l'autofinancement, le recours à des parties externes telles que les banques, les organismes de capital-risque ou bien les partenaires de l'entreprise. Cette intervention extérieure touche à un pilier de la philosophie de la famille contrôlant l'entreprise : le principe d'indépendance, parfois consacré en religion de l'entreprise, pourrait être violé. Aussi, les entreprises familiales, et surtout celles de taille moyenne, ne rechercheraient-elles pas la croissance de crainte de ses retombées négatives. Surtout quand les conditions environnementales garantissent la stabilité et la prévisibilité et assurent une rentabilité suffisante, il semble que la PME en général ne serait pas attirée par l'option de croissance. A fortiori, quand cette entreprise représente un patrimoine familial destiné à être pérennisé et transmis, certains dirigeants seraient opposés à la recherche de nouvelles alternatives stratégiques bouleversant le *Statu quo*. Même si ce raisonnement peut être contesté de différentes manières vu notamment la turbulence économique actuelle, il n'en demeure pas moins qu'en théorie, les entreprises familiales, privilégiant leur objectif primordial de pérennité, se partagent cette crainte de la croissance. Hirigoyen (1985) étudie la limitation volontaire de l'accroissement de la part de marché, pour la MEI<sup>3</sup> familiale, et note qu'une conséquence de cette attitude serait

---

<sup>1</sup> Porpos recueillis lors d'une entrevue avec le dirigeant en 2001.

<sup>2</sup> H. YEUNG (2000), " Corporate Governance and the Global Reach of Chinese family Firms ", Seoul Journal of Economics, Vol. 3, n°3, pp. 301-334.

<sup>3</sup> Moyenne Entreprise Industrielle.

l'absence d'un véritable comportement d'exportateur. Pour l'auteur, "*des potentialités énormes d'exportation ne seraient pas exploitées, non seulement faute de moyens, mais également du fait d'insuffisances dans la formulation de la politique de l'entreprise.*" (Hirigoyen, 1985, p. 94)<sup>1</sup>. Les difficultés de croissance ont trait généralement à la difficulté de séparer les notions de " propriété " et de " management ". Joachim Schwass note que "*la plupart pensent que, pour continuer à assumer pleinement le rôle de propriétaire, il faut rester dirigeant*"<sup>2</sup>. A la lumière de la faible orientation croissance, il ne serait pas étonnant que les PME indépendantes jouent, comparées aux groupes et à leurs filiales, un rôle limité dans l'internationalisation de l'économie française. Cette faible contribution des PME aux échanges internationaux n'est pas spécifique à la France, mais s'observe également aux Etats-Unis et dans les autres pays européens. En 2002, la contribution aux exportations françaises, des microentreprises (moins de 10 salariés) s'élevait à 10%. Celle des PME indépendantes de 10 à 249 salariés était de 26%<sup>3</sup>.

La faiblesse de l'implication internationale peut aussi être justifiée par le manque de moyens et de ressources. Aussi, Julien (1995), se référant à un ensemble d'études qui se sont penchées sur l'impact de l'ouverture des frontières nationales sur les petites entreprises, explique-t-il que ces entités seraient handicapées par rapport aux grandes entreprises dans l'environnement international mis en place par les accords globaux et régionaux (ALENA, UE). A l'évidence pour une PME exportatrice, appartenir à un groupe permet de disposer de moyens et de soutiens que n'ont pas les entreprises indépendantes de taille équivalente. D'autres aspects de nature légale et fiscale influencent la stratégie d'internationalisation de l'entreprise familiale. Le processus est généralement accompagné par une augmentation du nombre d'unités juridiques, de problèmes d'ordre légal et fiscal. Les différentes solutions adoptées par la famille entraînent un changement de leur relation avec l'entreprise et se manifestent par une plus grande complexité d'organisation, du moins sur le plan formel. Ainsi, pour Corbetta et Montermerlo (1995), la culture juridique des propriétaires doit évoluer.

---

<sup>1</sup> G. HIRIGOYEN (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Cf. Les notes bleues de Bercy (2002), " Place des PME dans les exportations françaises ", n°239, du 15 au 31 octobre, 2002.

**Tableau 1 : Récapitulatif des études empiriques ayant porté sur l'internationalisation de l'entreprise familiale**

	<i>Objectif de l'étude</i>	<i>Méthodologie</i>	<i>Résultats</i>
Zahra (2003)	<p>H1 : Le pourcentage de la propriété familiale dans l'affaire est positivement corrélé à son degré d'internationalisation.</p> <p>H2 : Le degré d'implication de la famille dans l'entreprise est positivement corrélé à son degré d'internationalisation.</p> <p>H3 : L'interaction de la propriété et de l'implication familiale serait positivement et significativement associée au degré d'internationalisation.</p>	<p>Un échantillon d'EF définies selon les critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au moins 50% de l'entreprise si elle est privée ;</li> <li>- au moins 10% du capital de l'entreprise si elle est cotée ;</li> <li>- existence de plusieurs générations dans des positions de leadership ;</li> </ul>	<p>H1 : confirmée ; H2 : partiellement confirmée ; H3 : confirmée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La propriété familiale est une variable significative qui détermine le degré ainsi que l'étendue géographique (nombre de marché) de l'internationalisation.</li> <li>- L'indice d'implication de la famille est positivement corrélé au degré d'internationalisation mais influence négativement le nombre de marchés pénétrés.</li> <li>- L'effet combiné entre propriété et implication est vérifié. Il y a interaction positive et significative.</li> </ul>
Gallo et ali. (2002)	Etudier le comportement d'un échantillon d'entreprises familiales par rapport à l'établissement d'alliances stratégiques internationales.	Entretiens semi directifs avec des dirigeants de 13 EF espagnoles ayant réussi, ou tenté, d'établir des alliances internationales (dans des pays hors ceux de l'Amérique Latine)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement des alliances stratégiques entre entreprises peut constituer un accélérateur de l'internationalisation de l'entreprise familiale. Les auteurs identifient trois variables critiques pour la réussite de l'internationalisation de l'entreprise familiale : le produit, les ressources et l'organisation. Grâce à ces facteurs, l'entreprise familiale se rend compte qu'une stratégie d'alliance est possible mais aussi souhaitable.</li> <li>- Afin de réussir le développement des alliances internationales, il y a nécessité : d'un accroissement des capacités managériales, d'un développement de l'intérêt personnel vis-à-vis des alliances, d'un développement de la confiance vis-à-vis l'organisation partenaire.</li> </ul>
Harveston et Davis (2000)	Etudier les relations entre : - l'âge, l'éducation de l'entrepreneur et	Test d'un modèle sur un échantillon de 1078 EF	- De manière générale, l'internationalisation et la croissance sont positivement affectées par l'usage croissant d'Internet et par

	l'internationalisation (et la croissance) de l'EF. - l'usage d'Internet et l'investissement en technologie de l'information et l'internationalisation (et la croissance) de l'EF.	(dirigées par l'entrepreneur) appartenant aux plus importantes industries aux USA.	l'investissement en technologies de l'information. - Les caractéristiques de l'entrepreneur/fondateur (âge et niveau d'éducation) influencent positivement l'internationalisation et la croissance de l'entreprise familiale.
Yeung (2000)	Montrer que les limites à l'internationalisation avancées par la littérature (paternalisme, népotisme, fragmentation, etc.) ne sont pas applicables à la croissance internationale de l'EF chinoise.	Trois études de cas d'entreprises transnationales de Hong Kong.	- Les limites à la croissance avancées par la littérature ne seraient pas applicables à l'internationalisation dans le cas des entreprises familiales chinoises. - L'incorporation des managers professionnels par un processus de "familyzation" est nécessaire pour réussir l'internationalisation. - L'internationalisation est intéressante en tant qu'épreuve pour préparer les membres familiaux à la succession. - Les réseaux de relations informelles sont cruciaux pour l'internationalisation de l'EF chinoise.
Okoroafo (1999)	Décrire le comportement à l'international d'un échantillon d'EF de l'Etat de l'Ohio.	Etude descriptive des réponses à un questionnaire retourné par un échantillon de 187 EF de l'Etat de l'Ohio (USA).	- Peu d'EF se sentent menacées par la concurrence internationale directe ou indirecte. - Peu d'entreprises réalisent une veille sur l'environnement international et tiennent compte des considérations globales dans leur prise de décision locale - Seulement quelques entreprises ont des liens d'affaire avec d'autres entreprises familiales à l'étranger.
Gallo et Cappuyns (1999)	Observer le comportement d'un échantillon d'EF familiales espagnoles quant à l'établissement d'alliances stratégiques internationales.	Etude descriptive des réponses à un questionnaire retourné par un échantillon de 143 EF espagnoles.	Les EF qui réalisent des alliances stratégiques internationales sont plus âgées et moins contrôlées par la famille. Les EF qui ont l'intention de réaliser des alliances ont une plus grande taille que les entreprises n'ayant pas une telle intention.

Gallo et Pont (1996)	Evaluer l'importance relative d'un certain nombre de facteurs facilitant et entravant l'internationalisation de l'entreprise familiale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude descriptive des réponses à un questionnaire retourné par 97 EF (57 complets et 40 incomplets) ;</li> <li>- Deux analyses factorielles permettant d'identifier les facteurs significatifs ;</li> <li>- Une régression pour tester les hypothèses théoriques.</li> </ul>	<p><u>1-Facteurs de rigidité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1- Variables internes (absence de compétences préparées à l'internationalisation ; absence de culture et d'expérience internationale de la famille ; absence de soutien par les organes de direction ; absence de volonté de nouer des alliances ; faibles ressources financières, etc.)</li> <li>1.2- Faiblesse du système technologique.</li> <li>1.3- Perception négative des opportunités extérieures.</li> </ul> <p><u>2- Facteurs facilitant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1- Variables internes (engagement à long terme des propriétaires ; Intérêt et préparation des membres familiaux ; Rapidité de prise de décision)</li> <li>2.2- Volonté de réduire le risque économique.</li> <li>2.3- Présence de membres familiaux à l'étranger.</li> </ul>
Corbetta et Montemerlo (1995)	Décrire qualitativement l'internationalisation de l'entreprise familiale en Italie et identifier des hypothèses de recherche testables sur la relation entre le type de propriété et la stratégie d'internationalisation.	Un nombre de cas d'entreprises italiennes dans différents secteurs, de différents taille mais possédant une forte présence internationale.	<p>Identification de certains facteurs déterminants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La culture internationale de la famille.</li> <li>- La volonté de croître.</li> <li>- L'incorporation des compétences extérieures.</li> <li>- Une structure financière et patrimoniale solide.</li> <li>- L'ouverture du capital aux partenaires extérieures.</li> <li>- L'adaptation de la structure organisationnelle aux exigences de l'internationalisation.</li> </ul>
Luostarinen et Hellman (1995)	Décrire le processus d'internationalisation d'un échantillon d'EF finlandaises.	Une étude descriptive sur un échantillon de 174 EF et 307 ENF finlandaises.	L'internationalisation de l'EF finlandaise suit un processus séquentiel cohérent aussi bien pour le processus global (Inward, Outward et Cooperative) que pour le sous-processus (sur ses 3 axes) et ce plus fidèlement que l'ENF. Cependant elles avancent plus lentement que

			l'ENF.
Gallo et Estapé (1992)	Identifier certaines différences entre l'EF et l'ENF en s'internationalisant.	Etude descriptive sur un échantillon de 37 entreprises Argentines (23 EF et 14 ENF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les EF de petite taille exportent peu.</li> <li>- Plus la taille de l'EF et de l'ENF comparées augmente moins il y a de différences quant aux exportations et importations.</li> <li>- Les EF Argentines exportent plus que les ENF vers les pays proches (Amérique Latine).</li> </ul>

EF : Entreprise Familiale, ENF : Entreprise non Familiale

## *Problématique et objectifs de la recherche*

L'objectif de la recherche est d'étudier l'internationalisation de la PME familiale en se fondant, d'une part, sur l'approche par les connaissances et en particulier celle de l'apprentissage organisationnel, et d'autre part sur la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale. Les approches fondées sur la connaissance semblent émerger suite à l'observation d'insuffisances des théories contractuelles et, dans le champ de la stratégie, de certaines critiques aux modèles dominants. L'analyse porterienne ayant montré ses limites et son incomplétude quant à l'explication de l'avantage compétitif des entreprises, une nouvelle explication a émergé, tout d'abord, avec les théories fondées sur les ressources. Le principe de l'analyse est le suivant : les forces centrales de l'entreprise sont les caractères les plus permanents alors que les produits et les unités stratégiques ne sont que temporaires. La réduction de plus en plus marquée de la durée de vie des produits implique que la performance ne peut être fondée que sur " quelque chose de plus profond " c'est à dire sur un capital connaissance matérialisé par les compétences et permettant d'engendrer de nouveaux produits. La mise en place et la gestion des processus d'apprentissage sont donc essentielles. Et la stratégie consisterait alors en l'extension des actifs connaissance et leur application à de nouveaux domaines (Foss, 1996a).

Prolongeant ce type de raisonnement, des théories rivales la firme se sont développées en reprochant aux théories " contractuelles " leur unique focalisation sur l'information. Ces dernières seraient principalement rattachées à l'asymétrie d'information (Charreaux, 2002) en considérant que tous les acteurs partagent les mêmes modèles cognitifs. Les théories des coûts de transaction considèrent, par exemple, la firme comme étant une machine statique de traitement de l'information qui utilise et traite l'information provenant de son environnement et s'y adapte en fonction de ses objectifs. Nonaka et Takeuchi (1998), dans leurs travaux désormais célèbres sur la firme créatrice de connaissance, observent que " *le monde occidental ne traite pas de la question de la création de la connaissance car il accepte uniquement une vision de l'organisation telle qu'une machine de traitement de l'information* " (Nonaka et Takeuchi, 1998, p. 216)<sup>1</sup>. Dans cette conception, la connaissance est nécessairement explicite, formelle et systématique. Or, observent Nonaka et Takeuchi (1998), les entreprises japonaises ont précisément une conception différente de la connaissance ce qui expliquerait leur performance en matière d'innovation.

---

<sup>1</sup> I. NONAKA et H. TAKEUCHI (1998), " A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics ", in *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Edited by Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagström and Örjan Sölvell, Oxford University Press, pp. 214-241.

Les approches fondées sur la connaissance tentent d'obtenir une "légitimité" en proposant des réponses aux interrogations classiques sur les firmes<sup>1</sup>. Une question importante qui n'est désormais plus l'apanage des théories contractuelles a trait à l'existence des firmes. Pour les tenants des approches fondées sur la connaissance, la raison de l'existence de l'entreprise serait précisément qu'elle crée et possède de la connaissance organisationnelle (Kogut et Zanders, 1992 ; Grant, 1993). Pour Spender (1992)<sup>2</sup> la firme joue un double rôle, d'abord de génération, ensuite d'application de la connaissance. Au total, les firmes existent en tant qu'institutions qui produisent des biens et services parce qu'elles peuvent créer des conditions qui permettent à différents individus d'intégrer leurs connaissances spécialisées (Grant, 1996)<sup>3</sup>.

Les différentes approches de l'entreprise fondée sur la connaissance souffrent de l'absence d'un consensus quant aux principes ou objectifs communs ou quant aux analyses et prédictions. L'intérêt partagé pour un même objet (la connaissance) ne va pas jusqu'à un partage des problématiques. La *Knowledge-Based View* constitue une confluence de traditions de recherches bien établies relatives à l'incertitude et à l'information et de différents courants de pensée relatifs à la firme. Par ailleurs, la connaissance est centrale pour des courants de recherches différents tel que l'apprentissage organisationnel, le management de la technologie et la cognition managériale. Pour Foss (1996b), la *KBA*<sup>4</sup> inclut les travaux de Nelson et Winter (1982), les travaux de Penrose (1959), la *Resource-based View*, les approches par les capacités et l'approche par les compétences. Cette classification n'est pas unique dans la littérature. Une idée commune se dégage, toutefois. Elle concerne l'héritage dont ont pu bénéficier ces approches. Alors que Coase<sup>5</sup> constituerait la source des approches dites contractuelles de la firme, il semble que, pour les

---

<sup>1</sup> Les points de vue sur la place de ces "nouvelles" théories sont partagés. Certaines contributions présentent ces approches où la connaissance est la pierre angulaire de la construction comme étant complémentaires ou bien pouvant fournir des éclaircissements aux approches contractuelles. D'autres auteurs (B. KOGUT et U. ZANDER, 1992), au contraire, affirment que la *Knowledge Based View* est suffisante pour expliquer les raisons d'existence des firmes, les frontières des firmes, etc. Pour B. KOGUT et U. ZANDER (1992), les firmes existent car elles permettent une communauté sociale d'action volontaire où la connaissance est apprise, produite et appliquée.

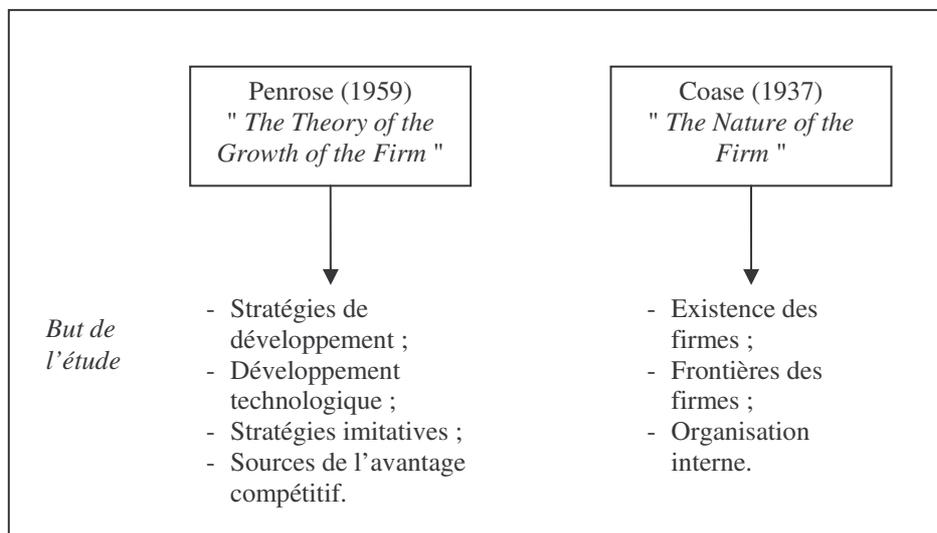
<sup>2</sup> Cf. J-C. SPENDER (1992), "Limits to Learning from the West: Western Management Advice May Prove Limited in East Europe", *International Executive*, Vol. 34, n°5, pp. 389-410.

<sup>3</sup> Pour R. GRANT (1996), cette justification à l'existence des firmes n'est pas un cas particulier de la théorie des coûts de transaction. S'il est vrai que l'approche fondée sur la connaissance se concentre exclusivement sur les transactions impliquant la connaissance, elle possède un trait distinctif en ce qu'elle conçoit la firme comme étant une organisation de gestion des équipes de production plutôt qu'une institution de gestion des transactions (R. GRANT, 1996).

<sup>4</sup> Pour *Knowledge-based View*.

<sup>5</sup> R. COASE (1937), "The Nature of The Firm", *Economica*, New Series, 4, pp. 386-405.

nouvelles conceptions fondées sur la connaissance, Penrose<sup>1</sup> remporte le titre de source d'inspiration majeure.



**Figure 1 : Les héritages de Coase et de Penrose**

Notre thèse cherche à combler le vide quant à l'étude de la stratégie de l'entreprise familiale et de son processus d'internationalisation, en particulier. Des trois approches générales de l'internationalisation de l'entreprise (Tableau 2), notre recherche instrumentalise celle concevant ce phénomène comme un processus d'apprentissage se traduisant concrètement par une série d'évènements (Johanson et Vahlne, 1977).

**Tableau 2 : Approches théoriques de l'internationalisation de la firme**

Approche analytique/fonctionnelle	Approche systémique	Perspective des acteurs
L'internationalisation en tant que séries d'évènements.	L'internationalisation en tant que réseaux de relations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'internationalisation en tant que phénomène mental.</li> <li>- L'internationalisation en tant que construction sociale.</li> </ul>

Source : Kuada (1992)

<sup>1</sup> E. PENROSE (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press: Oxford.

D'un point de vue théorique, l'objectif poursuivi est de réaliser une articulation des théories de l'apprentissage et de la création de la connaissance avec les théories séquentielles de l'internationalisation. Il s'agit plus précisément de répondre à une insuffisance de ces théories en analysant le rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation, rôle généralement sous-entendu par les modèles pionniers. Bien que la connaissance soit essentielle dans les constructions théoriques de l'internationalisation, les processus organisationnels de son développement tout comme sa conversion et transfert (Nonaka et Takeuchi, 1998) ne sont pas analysés. Les modèles séquentiels sont fondés sur les hypothèses suivantes :

- L'internationalisation est menée par les routines et procédures organisationnelles fondées sur l'expérience ;

- L'internationalisation est un processus d'essais et d'erreurs ;

- Les entreprises ont une connaissance imparfaite des institutions et clients à l'étranger.

Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale pourrait être appréhendé comme étant incrémental, et ce sur plusieurs dimensions. Dans son internationalisation, l'entreprise familiale, du type traditionnel surtout, devrait avancer d'une manière prudente et incrémentale vu ses caractéristiques de conservatisme et d'indépendance. L'incrémentalisme prôné par les modèles séquentiels décrit convenablement le comportement international de la PME familiale car :

- elle manque d'expérience internationale surtout au début de son orientation vers l'étranger. Par ailleurs, elle a une culture locale qu'elle doit progressivement enrichir et ouvrir aux cultures étrangères.

- elle montre une faiblesse de ressources financières, humaines et organisationnelles nécessaires au déclenchement et au déroulement du processus.

- elle a tendance à allouer ses ressources prudemment pour éviter les risques potentiels.

- elle préfère opérer dans des marchés relativement proches en terme de distance psychique.

Notre premier objectif de recherche consiste en conséquence à étudier le processus d'internationalisation de la PME familiale et à dégager ses particularités. Cette étape de l'analyse est réalisée grâce à une étude descriptive visant à montrer que :

**H1a : Le processus d'internationalisation de la PME familiale est un processus progressif et incrémental.**

**H1b : La progressivité est davantage vérifiée chez la PME familiale que chez son homologue non familiale.**

La recherche vise ensuite à montrer que l'étendue de l'internationalisation de l'entreprise dépend de la connaissance d'internationalisation qu'elle accumule. Les théories séquentielles de l'internationalisation expliquent précisément le processus incrémental de déploiement à l'étranger par un processus sous-jacent parallèle de développement de connaissance d'internationalisation. D'où la deuxième hypothèse de notre recherche :

**H2 : La connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise.**

Le troisième objectif poursuivi consiste à étudier l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Il s'agit des trois variables : conservatisme, orientation indépendance et réseautage social. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation.

#### *Le conservatisme*

S'internationaliser implique le commencement d'une nouvelle activité (nouveaux marchés, nouveaux clients à servir, nouveaux concurrents, etc.) faiblement liée à l'activité originelle (Gallo et Sveen, 1991). Un changement profond doit être réalisé. Pour que l'internationalisation se déclenche, il faudrait qu'il y ait une volonté de changement, de renouveau stratégique et d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Toutefois, l'attitude conservatrice caractéristique des entreprises familiales peut inhiber un tel changement. La littérature suggère que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le " paradigme " familial c'est-à-dire les hypothèses, les croyances et les convictions

centrales que se fait la famille quant à son environnement (Gudmundson et ali., 1999). Il y a ainsi une résistance à toute information non conforme à ce paradigme ce qui, en conséquence, n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983)<sup>1</sup>. Trois dimensions concourent à la compréhension de la posture conservatrice de la PME familiale : le gouvernement de l'entreprise et en particulier son dirigeant, en premier ; secundo, la stratégie de l'entreprise ; enfin la culture de la PME familiale. Au total, plus la famille est conservatrice moins elle oeuvrera pour le changement. Le niveau de la connaissance relative à la manière d'opérer à l'international serait, en conséquence, assez peu élevé ce qui se traduit, plus quantitativement, par un faible degré d'internationalisation.

### **H3a : Le conservatisme de la PME familiale influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation.**

#### *L'orientation indépendance*

L'orientation indépendance est une conséquence de l'engagement à long terme de la part de la famille. Cet engagement a paradoxalement deux effets contradictoires eu égard à la croissance. Tout d'abord, il se traduit par la recherche d'un développement futur de l'entreprise afin de s'assurer que le patrimoine familial se transmettra aux générations suivantes. Ce développement entraîne inévitablement la recherche de la croissance de l'entreprise. D'autre part, il entraîne la mise en place d'une stratégie de préservation du patrimoine qui passe par une forte recherche de l'indépendance. Afin de rester maître de son destin, l'entreprise familiale privilégie une attitude d'indépendance à trois niveaux. D'abord, sur le plan du financement, elle évite autant que possible de se tourner vers des partenaires extérieurs. Ensuite, sur le plan humain, elle serait favorable à l'affectation aux postes de direction des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint et négligerait l'incorporation de salariés professionnels. Enfin, afin de garder la prise de décision aux mains de la famille, elle évite les relations inter-organisationnelles, portant sur des investissements coopératifs, et essaye de limiter le partage du contrôle de ses investissements. L'apport des extérieurs (financiers, hommes ou partenaires) peut, toutefois, être précieux pour l'entreprise. Et l'introversité, même aux effets escomptés favorables à la pérennité de l'entreprise, s'érige en un obstacle majeur à cette pérennité

---

<sup>1</sup> P. DAVIS (1983), "Realizing the potential of the family business", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47-56 ; (Cité par Gudmundson et ali., 1999).

puisqu'elle inhibe la croissance. Cette volonté de rester indépendant limite l'accumulation de la connaissance d'internationalisation puisque, d'une part, les horizons de l'entreprise seront assez limités et peu variés, et d'autre part, l'apport potentiel en connaissance des extérieurs est exclu. Plus les dirigeants de l'entreprise désirent l'indépendance plus l'internationalisation sera freinée ou du moins ralentie.

**H3b : L'orientation indépendance de la PME familiale influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation.**

*Le réseautage social*

L'entreprise familiale manifeste une faible orientation coopérative, entendue comme la poursuite d'objectifs communs avec un partenaire, mais une grande orientation de réseautage<sup>1</sup> social. Elle privilégie, donc, les relations sociales à celles économiques qui risquent d'aliéner son indépendance décisionnelle. L'entreprise familiale compte, en effet, énormément sur ses relations familiales, au sens large du terme, lors de son internationalisation. Les membres de la famille assignés à l'étranger ou bien présents au préalable sur les marchés étrangers forment " une famille internationalement étendue " (Fan, 1998) qui permet la mobilisation de ressources et surtout la connaissance approfondie des marchés à conquérir. Cette connaissance a, entre autres, pour rôle de réduire l'incertitude car les relations de la famille établies à l'étranger sont plus à même d'évaluer les opportunités et les risques, et de diriger efficacement les activités.

Le réseau social permet à l'entreprise familiale non seulement de développer une conscience élevée des opportunités et des menaces en rapport à son activité, puisqu'elle est fortement exposée à son environnement, mais lui permet aussi de fonder ses décisions et actions (concernant la stratégie d'internationalisation par exemple) sur une imitation d'autres acteurs du réseau qualifiés de plus " légitimes " du fait de leur expérience. Enfin, le réseau permet un transfert direct de connaissance entre les différents participants.

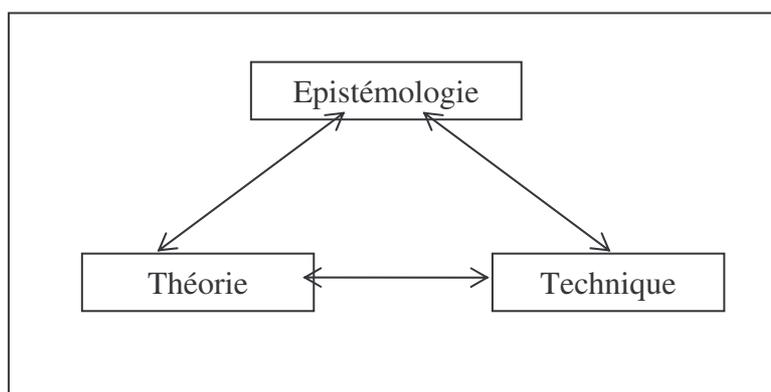
---

<sup>1</sup> Le terme " réseautage " souvent utilisé au Canada comme équivalent au terme *networking* signifie l'établissement de réseaux c'est-à-dire de liens économiques et sociaux.

**H3c : Le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation chez la PME familiale.**

### *Approche générale et démarche méthodologique*

Wacheux (1996) propose un cadre de référence tripartite sur lequel se fonde une recherche scientifique. " *Le cadre de référence a pour objectif de provoquer une réflexion sur les conditions de la production de connaissances et les moyens d'y parvenir. Une recherche sur l'entreprise est scientifique si elle s'appuie et discute ces trois pôles indissociables* " (Wacheux, 1996, p. 37)<sup>1</sup>.



**Figure 2 : Cadre tripartite d'une recherche scientifique**

Source : Wacheux (1996) (adapté de De Bruyne et ali. 1974)

Avant d'aborder le développement de l'aspect théorique et de l'aspect technique, il est donc nécessaire de préciser une position épistémologique. La démarche s'inscrit essentiellement dans une posture hypothético-déductive. Le positivisme justifie la construction d'un système hypothético-déductif avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives (Wacheux, 1996). Néanmoins, la méthodologie débute par une étape qualitative exploratoire. Cette étape consiste dans l'élaboration d'un guide d'entretien qui comporte nos propositions théoriques issues de la littérature. Les buts recherchés sont de se familiariser avec le terrain de recherche, de conforter certaines propositions théoriques, de clarifier la problématique de recherche et préciser les questions et les items qui doivent faire partie du questionnaire principal,

<sup>1</sup> F. WACHEUX (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

instrument essentiel de notre stratégie de collecte de données. Une difficulté consiste dans le fait que le répondant doit avoir vécu l'internationalisation de l'entreprise depuis son déclenchement ou au moins une portion de ce processus pour qu'il puisse nous restituer, avec tous les risques de distorsions conscients ou inconscients, une certaine description des opérations internationales de son entreprise. L'idéal est que le répondant soit, par exemple, le fondateur ou le responsable qui a déclenché l'internationalisation de l'entreprise.

Le questionnaire constitue, en effet, la stratégie principale de collecte de données. Deux questionnaires ont été construits. Le premier, destiné à des PME non internationalisées, a pour objectif d'identifier les freins à l'internationalisation. Il n'a pas pour vocation de constituer un instrument de mesure d'échelles, à priori neutre et objectif. Au contraire, il est imprégné de thèses à vérifier, partial et plein d'à priori. La logique ou l'hypothèse de base qui le sous-tend est la suivante : les PME de l'échantillon ne sont pas internationalisées parce qu'elles manifestent des freins ou des facteurs inhibant. Par ailleurs, si elles ne s'internationalisent pas c'est parce qu'elles ne mettent pas en œuvre certaines pratiques ou comportements qui devraient favoriser cette direction stratégique.

Le deuxième questionnaire constitue un instrument de mesure des variables de l'étude. Il permet, d'autre part, d'appréhender le processus d'internationalisation, entendu essentiellement comme une progression dans l'adoption de modes d'entrée à l'étranger. Deux versions de ce questionnaire ont été construites, la deuxième tenant compte des insuffisances de la première par rapport à la manière de capturer les construits " conservatisme ", " orientation indépendance " et " réseautage social ". La stratégie de recueil des réponses est originale puisqu'elle se fonde exclusivement sur le média Internet. Aussi, les questionnaires de notre recherche ont été mis sur un site Web et renseignés en ligne par les répondants.

L'étape d'analyse comprend, en conséquence, deux volets descriptif et explicatif. L'analyse du premier questionnaire a pour but de tirer des observations quant aux aspects qui peuvent expliquer le faible engagement international des répondants. Parviendra-t-on à déceler, chez les répondants, certains comportements " néfastes " quant à une croissance internationale de leurs entreprises : la réticence à l'ouverture du capital, ou à l'endettement, par exemple ?

Grâce à la description du processus d'internationalisation que permettra la première partie du questionnaire central de la recherche, on observera si, telle que le laisse penser la théorie, l'entreprise familiale franchira moins d'étapes d'internationalisation et adoptera moins de modes d'entrée que l'entreprise non familiale. Il s'agit de pouvoir dégager une évolution dans la

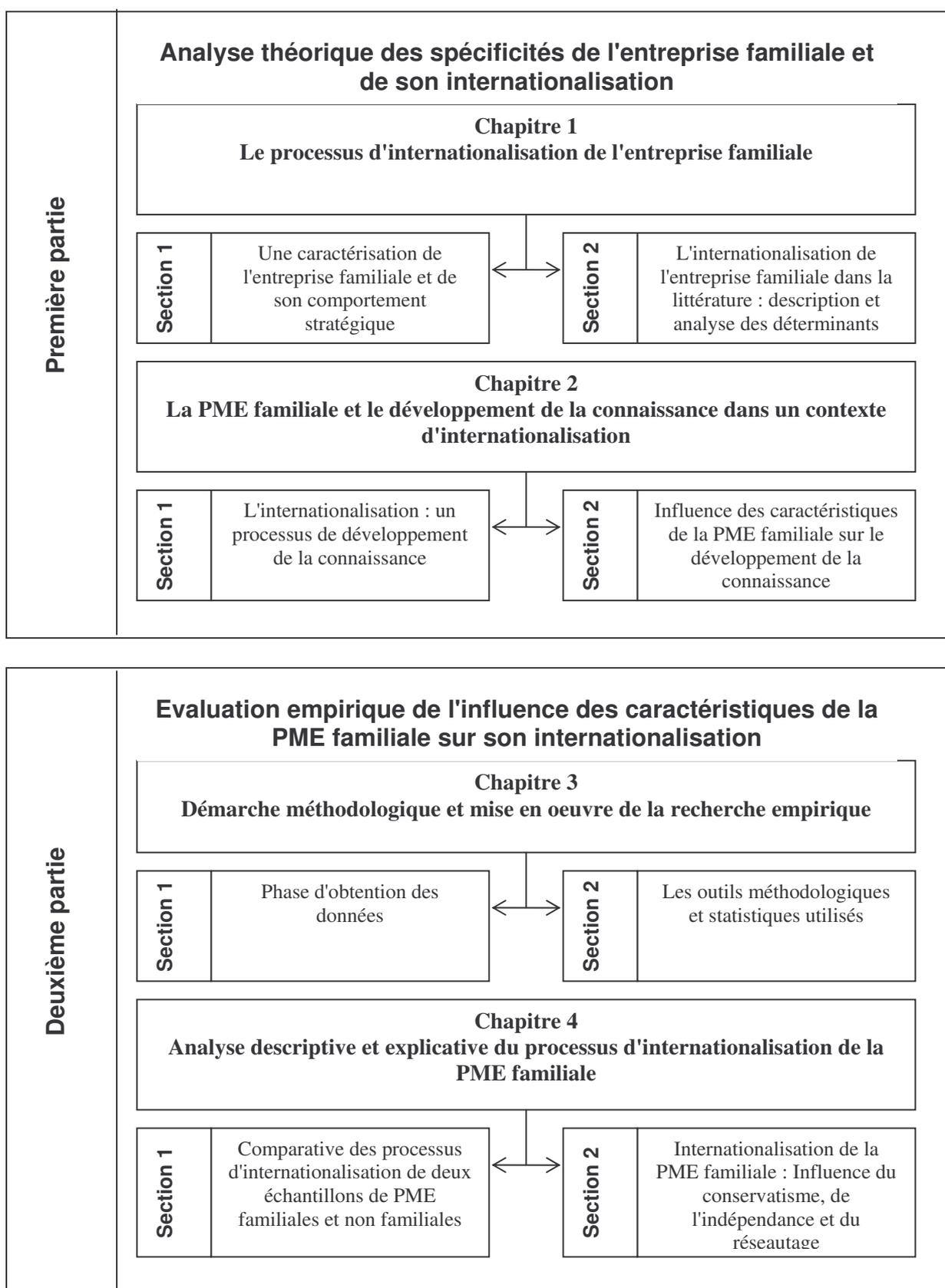
complexité des modes d'entrée qu'elles adoptent ce qui pourra militer en faveur de la première hypothèse de recherche prônant la progressivité dans le processus d'internationalisation. La progressivité n'est pas exclue chez l'échantillon d'entreprises non familiales mais la théorie veut qu'elle soit moins marquée.

Le deuxième objectif recherché par le questionnaire principal est de mesurer les construits. D'abord, l'évaluation de la fiabilité des items doit être menée. Il s'agit d'un préalable nécessaire avant de pouvoir tester le modèle. Le modèle structurel (LISREL), méthode statistique adoptée pour l'analyse, doit en effet tout d'abord établir la pertinence du modèle de mesure. Le test des relations causales fera l'objet de la dernière partie de la recherche et tentera d'évaluer l'influence de nos variables indépendantes, caractéristiques de la PME familiale, sur son degré d'internationalisation par le biais de la connaissance d'internationalisation.

### *Plan de la thèse*

L'exposé de la thèse s'ordonne en deux parties : la première est consacrée au développement d'un modèle théorique expliquant l'internationalisation de la PME familiale. Le premier chapitre pose les cadres d'analyse de l'entité " entreprise familiale " puis fournit une analyse descriptive de son internationalisation. Le second construit et développe les éléments d'un modèle explicatif de l'internationalisation de la PME familiale. La seconde partie de la thèse servira à tester l'ensemble des propositions théoriques issues de la phase précédente. Elle comporte un premier chapitre à vocation essentiellement méthodologique et opératoire. Le dernier chapitre présentera les analyses des problématiques de la thèse à la lumière du terrain, en l'occurrence des données recueillies par questionnaire.

Figure 3 : Plan de la recherche



**PREMIERE PARTIE :**

**ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE  
L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON  
INTERNATIONALISATION**

Cette première partie de la recherche est consacrée à la présentation des cadres théoriques pertinents à l'analyse de l'internationalisation des PME familiales puis au développement théorique du modèle de recherche qui sera mis à l'épreuve au sein de la seconde partie. Le premier chapitre s'articule autour de deux axes. Le premier vise à caractériser l'entreprise familiale d'un point de vue organisationnel, en se fondant principalement sur les théories de l'agence et de l'intendance, et d'un point de vue stratégique en mobilisant une première approche " classique " puis une seconde d'inspiration fondée sur les ressources. Un premier examen des caractéristiques de l'entreprise familiale passe, en effet, par l'étude de sa structure de propriété donc par une analyse basée sur les théories de la finance organisationnelle, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier. Les développements théoriques visent à montrer que cette entité présente des particularités intrinsèques, relativement à sa propriété, qui justifient son adoption d'un comportement stratégique propre, particulièrement quand il s'agit d'internationalisation. Habituellement, l'on associe une posture stratégique particulière à l'entreprise familiale. Et la littérature regorge de descriptions quant aux avantages présumés de ce type d'entreprise leur permettant d'atteindre une performance supérieure à leurs homologues non familiales. En conséquence, la question à analyser est celle de l'influence du type de la structure de propriété sur le comportement stratégique de ce type d'entreprise et en particulier sur son internationalisation. Ce premier chapitre formulera, par ailleurs, une description de l'internationalisation de la PME familiale et de ses déterminants.

Le deuxième chapitre développe d'abord une conception de l'internationalisation de l'entreprise à la lumière des théories de l'apprentissage organisationnel. L'aspect qui nous intéresse dans le corpus théorique de la " *Knowledge-based View* " est le processus de développement de la connaissance. Les développements récents des théories de l'apprentissage et de la connaissance organisationnelle peuvent, en effet, donner un nouvel éclairage à ces problématiques dans le cadre de l'internationalisation. Ils remettent en cause, complètent et développent la présentation originelle du rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation. A la lueur des développements théoriques de l'apprentissage organisationnel, l'internationalisation est considérée comme un processus de développement de connaissance relativement à l'activité internationale. Le second objectif de ce chapitre est de développer un modèle expliquant le développement de la connaissance au cours de l'internationalisation de la PME familiale. En dépit du foisonnement des études portant sur les mécanismes fondés sur la connaissance au sein de l'entreprise, de rares études, à notre connaissance, ont essayé de les analyser pour l'entreprise familiale. Cette entité, de part ses spécificités, devrait exhiber un comportement particulier quant à

la création, au développement, au partage, à la sauvegarde et la transmission de la connaissance. Les caractéristiques de la PME familiale retenues dans ce modèle sont généralement associées au comportement de cette entité réputée conservatrice, sacralisant son indépendance et mobilisant fréquemment et efficacement son réseau social. Aussi, l'influence du "conservatisme", de l'orientation indépendance et du réseautage social sur la connaissance d'internationalisation sera-elle expliquée et justifiée.

Les deux chapitres seront intitulés :

" Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale "

" Le PME familiale et le développement de la connaissance dans un contexte d'internationalisation "

# **CHAPITRE PREMIER :**

## **LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE**

---

Une entreprise qui s'internationalise cherche une croissance ou une expansion de son marché local ou bien une diversification de ses activités ou de ses produits sur les marchés étrangers. Cette direction vers l'international n'affecte d'ailleurs pas seulement le marché aval de l'entreprise c'est à dire ses ventes mais aussi ses approvisionnements ainsi que ses processus productifs. L'entreprise familiale ne fait exception à ce mouvement d'internationalisation des activités car les opportunités et les menaces de l'environnement international pèsent sur toutes les entreprises qu'elles soient familiales ou non. D'après Gallo et Sveen (1991), l'internationalisation n'est cependant pas une fatalité. Il y a des situations où, l'entreprise familiale peut ne pas tirer des bénéfices de l'internationalisation.

Il existe de rares études traitant de la question de l'internationalisation des entreprises familiales. Notre exploration de la littérature montre que ce thème a été faiblement étudié tant dans la littérature sur l'entreprise familiale que dans la littérature sur l'internationalisation de l'entreprise, en général. Par contre, des thèmes tels que la succession renaient beaucoup plus l'attention des chercheurs dans le champ de l'entreprise familiale. Et des questions telles que l'internationalisation des PME, par exemple, constituent un champ de recherche vivement exploré par la littérature sur l'internationalisation. Le champ nous paraît donc relativement inexploré. Nous constatons, par ailleurs, que les contributions théoriques et empiriques effectuées jusqu'à présent traitent des aspects assez limités de la question et que beaucoup d'interrogations restent, en conséquence, en suspens. Le processus d'internationalisation de l'entreprise, en particulier, n'est quasiment pas étudié, à l'exception d'une seule étude (Luostarinen et Hellman, 1995). On ne sait notamment pas si, en s'internationalisant, l'entreprise familiale procède d'une manière séquentielle telle que le prescrivent les théories généralement admises pour les petites et moyennes entreprises (Johanson et Vahlne, 1977) et telles que les caractéristiques de l'entreprise familiale laissent à penser. Les études publiées (Gallo et Sveen, 1991 ; Gallo et Garcia Pont, 1996) s'intéressent quasi-essentiellement aux facteurs facilitant et inhibant le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale mais le processus en lui-même n'est pas analysé.

Nous procéderons dans ce chapitre à l'analyse théorique de l'entreprise familiale respectivement selon les prismes des théories de l'organisation et de la stratégie (Section I). Cette analyse complétée par une revue descriptive et exploratoire de son internationalisation (Section II) constituera la base du développement d'un modèle de recherche au sein du deuxième chapitre de la thèse.

# SECTION I : UNE CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON COMPORTEMENT STRATEGIQUE

Cette section sera consacrée à l'analyse de l'entreprise familiale selon deux points de vue, organisationnel et stratégique. Deux corps théoriques sont choisis pour caractériser cette entité d'un point de vue organisationnel (§ 2) : les théories de l'agence et de l'intendance. Les répercussions de cette analyse sur la prise de décision et la stratégie de cette entreprise seront, ensuite, étudiées (§ 3). Au préalable, une analyse des définitions de l'entreprise familiale et des difficultés de sa conceptualisation est développée (§ 1).

## § 1 : L'entité " entreprise familiale " : une définition polémique

De quelle entreprise parle-t-on lorsqu'on évoque le terme " entreprise familiale " ? La question est de taille car elle va conditionner toute la recherche que nous allons mener. " *Définir l'entreprise familiale est le défi premier et plus évident qui se présente aux chercheurs dans ce domaine* " (Handler, 1989, p. 258)<sup>1</sup>. Plus de quinze ans après, le défi évoqué par Handler (1989) est toujours d'actualité. Il n'existe pas de consensus académique sur la définition de l'entreprise familiale. On observe, au contraire, des définitions aussi nombreuses que les recherches qui les formulent. Le champ de recherche sur l'entreprise familiale est, selon Allouche et Amann (2000), en phase pré-paradigmatique. La profusion de définitions différentes, partielles et parfois même incompatibles pourrait s'expliquer et serait compréhensible pour un si jeune champ de recherche qu'est celui de l'entreprise familiale.

L'inventaire des études réalisées dans le domaine de l'entreprise familiale montre que la diversité caractérise, à la fois, l'objet de l'étude et ses définitions. Aussi, verrons-nous, en premier, en quoi cet objet présente une variété (I). Puis, nous analyserons les essais de définition théorique (II) et opérationnelle de l'entité " entreprise familiale " (III).

---

<sup>1</sup> W. HANDLER (1989), " Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses ", Family Business Review, Vol. 2, n°3, pp. 257-276.

## I.- L'entreprise familiale : objet d'étude aux multiples formes

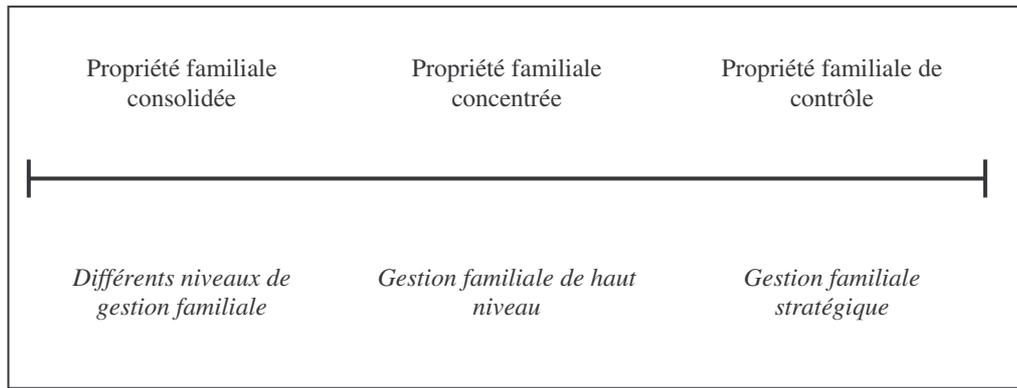
Il n'est pas aisé de trouver une définition unique de l'entreprise familiale vu que l'objet même de cette définition n'est pas unique. A l'instar de Gersick et ali. (1997) qui identifient, sur la base de quatre dimensions<sup>1</sup>, trente-six types possibles de firmes familiales, la typologie proposée par Carsrud et ali. (1997) reflète cette diversité. La classification propose des catégories mutuellement exclusives et identifie toutes les configurations d'entreprises que l'on qualifie généralement de familiale ou ayant l'esprit familial. Les classes sont identifiées sur la base :

- des sources d'obligation : le groupe de personnes contrôlant l'entreprise peut être réuni grâce à quatre type de liens : biologiques, affectifs, légaux ou enfin pour une certaine durée ou un évènement particulier.
- de l'intensité des valeurs partagées : le degré d'engagement envers les valeurs culturelles, organisationnelles ou éthiques.
- des sources du contrôle de la décision qui peuvent être internes ou externes.

La combinaison des modalités de ces trois critères, permet d'identifier seize configurations possibles d'organisations dont quatre principalement formant les cas les plus fréquents d'entreprises familiales. La configuration de l'entreprise familiale type est celle où le groupe de personnes est réuni par des liens biologiques et où les valeurs sont intensément partagées et, enfin, où ce groupe (la famille) contrôle totalement et majoritairement son entreprise. Dans une conception différente, non plus fondée sur l'existence de catégories discrètes, Shanker et Astrachan (1996) et ensuite Habbershon et Williams (1999) observent qu'il existe un continuum de la forme familiale que peut adopter une organisation : on part des entreprises où le contrôle familial est consolidé et où l'implication dans les différents niveaux de direction et de gestion est marquée jusqu'à celles où le contrôle et le management stratégique ne se manifestent que faiblement et vraisemblablement au niveau du conseil d'administration.

---

<sup>1</sup> Les cycles d'évolution de la famille, de la propriété et de l'entreprise. Les auteurs intègrent en outre la dimension temps.



**Figure 4 : Le continuum définitionnel d'une entreprise familiale**

Source : Habbershon et Williams (1999)

Le terme " entreprise familiale " recouvre, en effet, des réalités différentes et un ensemble d'entreprises fortement hétérogène. Une étude partant d'une définition générale et floue ne peut que produire des résultats et explications globales et difficilement applicables aux cas particuliers. De la même manière, les résultats d'une recherche utilisant une définition particulière, se basant sur certains critères et excluant d'autres, ne peuvent être appliqués à l'ensemble de sujets exclus par cette définition. Dans cet esprit, Astrachan et ali. (2002) soulignent : " *Les définitions qui se distinguent seulement d'une manière très légère rendent difficiles non seulement les comparaisons entre les recherches mais aussi l'intégration de la théorie.* " (Astrachan, Klein et Smyrnios, 2002, p. 46)<sup>1</sup>.

Une entreprise gérée ou dirigée par une entité familiale qui, en même temps, la contrôle, au sens patrimonial, va être dirigée avec l'intention de poursuivre un avenir désiré pour la famille en cohérence avec les buts et les valeurs familiales (Chua et ali., 1999). Il s'agit de l'entreprise familiale typique où la dynamique familiale va affecter les décisions et les actions telles qu'elles soient différentes de celles prises au sein d'une entreprise où ni propriété ni gestion familiale n'existent (Chua et ali., 1999). Cette catégorie d'entreprise familiale est la moins problématique quant à son identification. D'autres configurations posent, en effet, problème. Ainsi, une entreprise contrôlée mais non dirigée par une famille ou bien, à l'inverse, une entreprise uniquement dirigée par une entité familiale ont toutes les chances de se comporter ou non tel que le ferait une entreprise familiale " type ". A titre d'exemple, une entreprise majoritairement contrôlée par une famille mais qui ne constitue qu'un investissement passif ne se comporterait pas en " entreprise familiale " vu le désintérêt que pourraient probablement manifester les membres de

<sup>1</sup> J. ASTRACHAN, S. KLEIN et K. SMYRNIOS (2002), " The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem ", Family Business Review, Vol. XV, n°1, Mars 2002, pp. 45-58.

la famille propriétaire. A contrario, il peut être envisageable qu'une entreprise dirigée par une famille qui n'en détient pas la propriété puisse poursuivre activement les aspirations de la famille et se comporter donc en " entreprise familiale ". D'autres difficultés apparaissent. Qu'est-ce que la " famille " ? Astrachan, Klein et Smyrnios (2002) déplorent l'absence d'une définition consensuelle de ce terme, premier obstacle face au développement de la recherche dans ce domaine. Les auteurs préconisent, en conséquence, d'essayer de résoudre cette insuffisance en proposant, comme principe fondateur de la recherche sur l'entreprise familiale, une définition claire et concise de ce concept. Une autre difficulté non moins importante concerne la catégorisation d'entreprises contrôlées par deux ou plusieurs familles (Astrachan, Klein et Smyrnios, 2002). L'influence des familles n'est, en effet, pas nécessairement additive.

Pour Chua, Chrisman et Sharma (1999), la diversité observée de l'objet d'étude qu'est l'entreprise familiale montre qu'une définition doit tout d'abord obéir à un impératif théorique. Cette définition doit distinguer l'entité, l'objet ou le phénomène d'un autre et ce en montrant conceptuellement en quoi il diffère et pourquoi la différence importe. Essayons, donc, de caractériser théoriquement l'entreprise familiale.

## **II.- Les éléments d'une définition théorique de l'entreprise familiale**

Une approche dominante dite systémique, ou du système dual (Swartz, 1989), a été largement utilisée pour définir l'entreprise familiale. Kepner (1991, p. 445)<sup>1</sup>, observe que " *les éléments du système familial sont tellement entremêlés avec ceux de l'entreprise que l'on ne peut les démêler sans perturber sérieusement l'un ou les deux systèmes* ". En conséquence, l'entreprise familiale a souvent été conceptualisée comme étant la manifestation de l'interaction entre deux systèmes sociaux complexes (McCullom, 1990), les systèmes d'affaire et le système familial, considérés comme des entités distinctes en termes de structure, d'objectifs et de tâches. Pour Whiteside et Brown (1991), toutefois, malgré l'apport incontestable de l'approche systémique quant à l'identification des caractéristiques spéciales de ces entreprises, insister uniquement sur les différences entre la famille et l'entreprise revient à commettre trois erreurs conceptuelles. D'abord, le fonctionnement de chacun des sous-systèmes est stéréotypé. Deuxièmement, une telle approche tend à analyser d'une manière inadéquate les dynamiques personnelles. Et enfin, l'analyse des frontières entre sous-systèmes est " exagérée " au détriment

---

<sup>1</sup> E. KEPNER (1991), " The Family and the Firm : A Coevolutionary Perspective ", Family Business Review, Vol. 4, n°4, hiver 1991.

d'une analyse des caractéristiques du système en entier. Pour toutes ces raisons, un besoin de faire évoluer l'analyse afin de conceptualiser l'entreprise familiale en tant qu'entité unique *sui generis*, a été suggéré (Hollander et Elman, 1988 ; Whiteside et Brown, 1991). Les études qui se sont penchées sur la question des spécificités de l'entreprise familiale l'ont conceptualisée comme étant une entité unique contribuant ainsi à la mise en évidence des caractères pouvant être pris en compte dans le cadre d'une définition théorique. Ainsi, pour Davis, Pett et Baskin (2000), l'unicité de l'entreprise familiale serait due à :

- l'évènement de la succession ;
- l'implication familiale dans la prise de décision ;
- la question du développement professionnel des membres de la famille ;
- la question de l'incorporation de gestionnaires non-membres de la famille ;
- l'existence d'un écart entre les objectifs de la famille et les objectifs institutionnels.

Des critères particuliers de définition ont été énoncés tout au long de l'évolution de la recherche sur l'entreprise familiale. Une ancienne définition contemporaine du capitalisme familial revient à Chandler (1977, p. 9)<sup>1</sup> qui a formulé quelques éléments caractéristiques de l'entité "entreprise familiale" dans le contexte américain. "*..dans certaines entreprises, l'entrepreneur et ses proches associés qui ont fondé l'entreprise (et leurs familles respectives), continuent à détenir la majorité du capital. Ils maintiennent une relation personnelle proche avec les managers et pèsent de leur poids dans les décisions de haut niveau et en particulier celles concernant la politique financière, l'allocation de ressources et la sélection des hauts dirigeants. Une telle entreprise moderne peut être appelée "entreprise entrepreneuriale" ou "familiale". Et une économie ou un secteur dominé par de telles entreprises peut être considéré comme un système de capitalisme entrepreneurial ou familial.*". A la lecture de cette première définition, deux critères majeurs se dégagent : le contrôle de la propriété et le rôle de la famille dans la prise de décision stratégique.

On a, ainsi, généralement défini l'entreprise familiale en évoquant l'implication familiale<sup>2</sup> qui peut se manifester à deux niveaux : une implication dans le contrôle de l'entreprise (détention

---

<sup>1</sup> Cf. A. CHANDLER (1977), *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1977, p.9.

<sup>2</sup> *Family involvement*

d'une part majoritaire des droits de vote) ; et une implication dans la marche de l'entreprise aussi bien au niveau *management* qu'au niveau *governance*, si l'on reprend les termes de la littérature anglo-saxonne. L'implication managériale peut prendre différentes formes (Zahra, 2003) : les membres de la famille peuvent faire partie de l'équipe de direction ou occuper des positions d'autorité au sein de l'organisation. Ils peuvent aussi siéger au sein du conseil d'administration. Hirigoyen et Poulain-Rheim (2000) parlent de critères quantitatifs, s'agissant du contrôle et de la détention du capital par la famille et qualitatifs, en termes d'implication dans le management, de culture d'entreprise et d'interaction famille/entreprise. Le partage des hypothèses fondamentales et des valeurs entre la famille et l'entreprise est, en effet, un critère crucial pour définir l'entreprise familiale (Gallo, 2000<sup>1</sup>). Selon l'analyse écologique de Bornheim (1999), l'existence de valeurs et principes profondément ancrés est une variable qui permet de discriminer entre les entreprises familiales performantes et celles qui le sont moins. Hirigoyen et Poulain-Rheim (2000) insistent sur le fait qu'une combinaison des deux critères, quantitatif et qualitatif, n'est pas à exclure afin de pouvoir caractériser l'entreprise familiale. Seulement, il est clair que ces deux critères ne peuvent suffire.

Dessertine (2000), en étudiant les entreprises innovantes présentes sur le nouveau marché, trouve que 85% de ces entreprises seraient contrôlées par des familles ou du moins que leur management est familial. Ces entreprises seraient-elles réellement familiales malgré leur jeunesse prononcée ? N'y a-t-il pas le risque de voir le propriétaire se désengager précocement de l'entreprise contrairement au cas d'une entreprise familiale âgée confondue avec le patrimoine personnel ? Cette interrogation complique, en effet, plus le problème de définition et montre qu'une définition doit tenir compte en même temps d'une multitude de caractères. Souvent, donc, un autre critère est ajouté : il s'agit de l'existence d'un successeur ou plus généralement le potentiel que possède l'entreprise pour perdurer et se transmettre à travers les générations (Ward, 1988). Pour certains auteurs, l'entreprise entrepreneuriale est, de fait, un cas particulier d'entreprise familiale et la transmission effective n'est pas nécessaire. Pour d'autres, au contraire, (Daily et Thompson, 1994), il est nécessaire qu'au moins un transfert générationnel ait eu lieu.

Les trois caractéristiques étudiées, bien qu'à priori essentielles, ne peuvent à elles seules rendre l'essence de ce qu'est une entreprise familiale. En particulier, le contrôle de propriété et la direction ne sont donc pas les caractères qui rendent l'entreprise familiale unique. Pour Chua, Chrisman et Sharma (1999), une définition doit capturer " l'âme " qui la différencie des autres. Astrachan et al. (2002) remarquent qu'il ne s'agit pas de classer les entreprises en catégories

---

<sup>1</sup> Cité par J. ASTRACHAN et al. (2002).

familiale et non familiale, mais qu'il est plus pertinent d'évaluer le degré et la manière dont la famille s'implique dans l'entreprise et l'influence. Aussi, l'influence s'exercerait sur trois plans : le pouvoir, l'expérience et la culture. Dans cet esprit, Chua, Chrisman et Sharma (1999, p. 22)<sup>1</sup> expliquent le particularisme de l'entreprise familiale par le fait que " *sa structure de propriété, ses modes de gouvernement et de gestion et la volonté de sa transmission influencent ses objectifs, ses stratégies et sa structure et la manière dont ces éléments sont formulés et mis en œuvre* ".

La réflexion théorique sur les composantes de l'entité " entreprise familiale " a permis le développement d'une multitude de définitions consacrant souvent un souci d'efficacité afin de répondre aux besoins de recherches empiriques particulières.

### **III.- Une analyse des définitions opérationnelles de l'objet d'étude " entreprise familiale "**

En se basant sur la définition théorique précédente de Chua et ali. (1999), Chrisman et ali. (2002) expliquent qu'il est statistiquement possible de distinguer entre firmes familiales et firmes non familiales et ce en se référant aux critères de la propriété, du management et de l'intention de transmission. Plusieurs des définitions successives qui ont été formulées tout au long de l'évolution de la recherche sur l'entreprise familiale se caractérisent, donc, par la consécration d'une volonté d'opérationnalisation plus que par une volonté de théorisation. Des définitions de type opérationnel ne sont, en effet, aucunement exclues et servent à identifier les caractéristiques mesurables qui différencient l'entité, l'objet ou le phénomène théorique des autres. Au total, les deux types de définitions, théorique et opérationnelle, sont nécessaires. La première permet au paradigme de se former et constituera une norme permettant d'apprécier l'efficacité et la validité de la définition opérationnelle. Sans une définition opérationnelle, d'autre part, la définition théorique ne pourra être appliquée (Chua, Chrisman et Sharma, 1999). Des critères de validité sont préconisés par Astrachan et ali. (2002) qui considèrent qu'afin d'être fonctionnelle, une définition doit obéir à certaines normes : elle doit être non ambiguë et transparente pour qu'elle puisse être quantifiée. De plus, elle doit mesurer ce qu'elle est censée mesurer et permettre de produire des résultats fiables et reproductibles.

Plusieurs des critères proposés (quantitatif, qualitatif et transmission) ont fait l'objet tant individuellement que combinés les uns aux autres d'une multitude de tentatives

---

<sup>1</sup> J. CHUA, J. CHRISMAN et P. SHARMA, (1999), " Defining the Family Business by Behavior ", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, n°4, pp. 19-39.

d'instrumentalisation dans le cadre de différentes définitions. Allouche et Amann (2000), dans leur revue de synthèse, classent ces différentes tentatives en définitions monocritère et définitions pluri-critères<sup>1</sup>. Une panoplie de définitions opérationnelles a vu le jour reposant sur des choix méthodologiques justifiés par les objectifs propres à chaque recherche. Daily et Dollinger (1993), par exemple, contournent la problématique d'identification de l'entreprise familiale sur la base de ses composantes. Ils affirment, plutôt, que des caractéristiques telles que la taille, l'âge, la stratégie poursuivie et l'utilisation de mécanismes de contrôle interne sont des variables observables pouvant discriminer entre l'entreprise familiale et celle non familiale. Charreaux et Pitol-Belin (1990) distinguent, toujours dans un souci d'opérationnalisation, l'entreprise familiale, l'entreprise managériale et l'entreprise contrôlée, essentiellement en se référant au critère du contrôle de la propriété. Pour leur part, Davis et ali. (2000) adoptent une définition combinant :

- la propriété qui doit être, totalement ou majoritairement, détenue par un individu ou un ensemble d'individus d'une même famille ;
- l'attitude ou la perception du (ou des) propriétaire(s) vis-à-vis de l'entreprise et l'intention de la transmettre dans la famille ;
- l'exercice des responsabilités de management ou bien de contrôle, grâce au conseil d'administration, par les membres de la famille appartenant à plusieurs générations.

Ce bref cheminement à travers les approches de définition montre que le débat autour des éléments constitutifs de l'entreprise familiale ne peut être tranché sous peu. Notre intention est de souligner l'importance de la définition de l'objet de notre étude et d'adopter, pour notre recherche, une définition théorique de l'entreprise familiale. La conception de l'entreprise familiale à laquelle on adhère est une conception large et non limitative permettant un approfondissement de l'analyse et de vastes choix opérationnels. A l'instar de Chua, Chrisman et Sharma (1999), l'entreprise familiale est considérée comme étant celle " *gouvernée et/ou gérée avec l'intention de développer et de poursuivre la vision d'une coalition dominante contrôlée par les membres d'une même famille, ou de plusieurs familles, de telle manière qu'elle sera potentiellement durable à travers les générations* " (Chua, Chrisman et Sharma, 1999, p. 25). En dehors des critères quantitatifs définis plus haut, l'influence sur la vision de l'entité, et donc aussi sur sa culture, ainsi que le caractère de pérennité sont ici des traits déterminants caractérisant l'entreprise familiale. Nous préciserons, plus tard, nos choix quant à la définition opérationnelle ou, tout du moins, quant à la

---

1 1- Définitions monocritère : critère de la propriété ; critère du contrôle/ 2- Définitions pluri-critère : propriété et contrôle ; propriété, transmission et contrôle ; propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise ; générations d'entrepreneurs et influence mutuelle ; existence de sous-systèmes.

manière dont nous essayerons d'identifier les entreprises familiales. Les justifications nécessaires seront exposées.

Parler de définition montre que l'on doit approfondir l'analyse au niveau théorique. Rappelons que notre objectif consiste à analyser ce qui rend spécifique l'entreprise familiale et son ouverture internationale ainsi que les variables influençant son comportement. Ceci sous-entend la spécificité simultanément du mécanisme de prise de décision et du processus d'internationalisation. L'entreprise familiale se comporterait différemment vu que la composante familiale prédomine et influence indubitablement la marche de l'entreprise. Ainsi, d'une part le processus de prise de décision, eu égard à l'internationalisation, et d'autre part le processus de déploiement à l'étranger seraient inévitablement influencés par des considérations familiales.

L'étude de la spécificité du gouvernement<sup>1</sup>, et de ses conséquences sur les mécanismes de prise de décision et des comportements stratégiques, au sein de l'entreprise familiale, nous permettra d'approfondir l'analyse de l'entité " entreprise familiale " et de comprendre les particularités de son fonctionnement.

## **§ 2 : L'agence et l'intendance : deux outils d'analyse de l'entreprise familiale**

Un premier examen des caractéristiques de l'entreprise familiale passe par l'étude de sa structure de propriété donc par une étude basée sur les théories de la finance organisationnelle<sup>2</sup>, la théorie de l'agence et la théorie de l'intendance, en particulier. Les développements qui vont suivre visent à montrer que cette entité présente des particularités intrinsèques, relativement à sa propriété, qui justifient son adoption d'un comportement stratégique propre, particulièrement quand il s'agit d'internationalisation. Le modèle de l'entreprise familiale constitue une configuration particulière des modèles de gouvernance. Trois structures de gouvernance sont, en effet, généralement identifiées (Khan, 2000) : d'abord, celle dont la structure est basée sur le marché de capitaux. Ensuite, celle caractérisée par une structure menée par des parties prenantes

---

<sup>1</sup> G. HIRIGOYEN, contrairement à la littérature qui, d'une manière générale, confond les deux termes, distingue et introduit une nuance théorique entre " gouvernance " et " gouvernement ". Si le gouvernement se rattache principalement aux dirigeants, la gouvernance a trait aux mécanismes cherchant à limiter leur latitude discrétionnaire.

<sup>2</sup> Pour G. HIRIGOYEN, la finance organisationnelle est formée d'un paradigme initial fondé principalement sur la théorie positive de l'agence et la théorie des coûts de transaction et ensuite des développements récents formés autour des passages d'un dirigeant passif vers un dirigeant actif et d'un individu décontextualisé à un individu contextualisé.

telle que les banques qui se substituent au marché afin d'assumer le rôle du contrôle. Enfin, on distingue le modèle de gouvernance fondé sur la famille.

Nous étudierons successivement l'entreprise familiale à la lumière de l'approche "classique" de l'agence ensuite à la lumière des développements de la théorie de l'intendance. La première prône l'absence d'opposition d'intérêts au sein de ce type d'entreprise (I). La deuxième critique ce raisonnement en mettant en cause son adéquation pour l'analyse de l'entreprise familiale (II).

## **I.- La thèse de la théorie de l'agence : absence d'antagonisme d'intérêts**

Un exposé des principaux arguments de la théorie de l'agence doit être réalisé. La conceptualisation de l'entreprise familiale à la lumière de ce corps théorique devra ensuite être expliquée. En quoi la théorie de l'agence serait-elle pertinente pour caractériser l'entreprise dite "familiale" ?

### ***A- Intérêt de la théorie de l'agence pour l'étude de l'entreprise familiale***

Sur la base des conclusions de l'étude de Berle et Means (1932), la théorie de l'agence repose sur la séparation entre la propriété et le management. Ross (1973)<sup>1</sup> a formalisé le conflit d'intérêts dû à cette séparation comme un problème de principal-agent. Il se traduit par le fait que le propriétaire abandonne ses prérogatives sur la direction de l'affaire et délègue son pouvoir à un manager professionnel qui doit, à priori, agir dans le sens des intérêts de ce propriétaire. Myers (1977) élargit l'analyse et montre que les coûts d'agence existent, par ailleurs, dans les relations entre propriétaire et prêteur. Enfin, Morck, Shleifer et Vishny (1988) étudient les coûts d'agence potentiels encourus par les actionnaires minoritaires du fait de l'existence d'un actionnaire dominant enraciné. La relation d'agence qui nous intéresse ici est celle liant le propriétaire et le manager. Cette idée selon laquelle le manager qui ne contrôle pas une affaire (dans le sens patrimonial) ne serait probablement pas aussi diligent que le propriétaire remonte aux travaux d'Adam Smith (1796). Celui-ci prétendait, dans "La richesse des nations"<sup>2</sup> que les grandes

---

<sup>1</sup> Cf. S. ROSS (1973), "The Economic theory of Agency: The Principals Problem", *American Economic Review*, 62, Mai, pp. 134-139.

<sup>2</sup> Cf. A. SMITH (1776), *La Richesse des Nations*, GF Flammarion.

sociétés par actions constitueraient une forme moins efficace d'organisation économique du fait de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les propriétaires. Plus récemment, Jensen et Meckling (1976) conçoivent la firme comme une fiction légale qui sert de lieu à des processus complexes d'équilibre entre les objectifs conflictuels d'individus à l'intérieur d'un cadre de relations contractuelles. Ces relations génèrent, toutefois, des coûts d'agence qui naissent du fait que les parties en présence possèdent des intérêts divergents et essayent de maximiser unilatéralement leurs utilités respectives. Les propriétaires seraient intéressés uniquement par la maximisation du profit à court terme. La préférence des actionnaires devrait aller aux investissements risqués contribuant à accroître leur richesse dans la mesure où ils devraient profiter, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers.

Les dirigeants voudraient, de leur côté, maximiser une fonction d'utilité plus large et auraient un horizon temporel plus long. Une entreprise dominée par ces derniers est dite "managériale" car son capital est la propriété de plusieurs actionnaires qui ne sont pas capables, vu leur dispersion, d'influencer la décision des managers (Katz et Niehoff, 1989). Les managers tenteraient de s'octroyer une rémunération excessive et d'autres avantages en nature pouvant, de cette manière, entraîner une détérioration de la performance de l'entreprise. Ils seraient, de plus, tentés de minimiser leurs risques personnels au sein de l'entreprise dont ils contrôlent les ressources. Par exemple, quand leur rémunération est indexée sur la taille de l'entreprise et non sur sa performance, ils auraient tendance à chercher à atteindre une faible variabilité des revenus au lieu de prendre des décisions risquées, maximisatrices de profit car elles mettent précisément en péril la stabilité de leur emploi (Katz et Niehoff, 1999). Leur richesse est, en effet, directement liée à l'opportunité future d'emploi au sein de l'entreprise, opportunité conditionnée par sa croissance continue. Ils seraient, en résumé, plus soucieux de la sécurité de l'entreprise et poursuivraient des objectifs tels qu'une croissance stable des profits ou une appréciation de la valeur marchande de l'entreprise, c'est-à-dire la croissance d'une manière générale (Sorensen, 1974). En résumé, ils ne seraient, donc, pas uniquement intéressés par l'objectif de maximisation immédiate des profits mais poursuivent des stratégies qui assurent une performance future.

Comment cette analyse a-t-elle été transposée au cas particulier de l'entreprise familiale ?

## **B- L'entreprise familiale : manifestation de la congruence des intérêts entre le principal et l'agent**

L'entreprise familiale serait, donc, particulière : le(s) même(s) acteur(s) joue(nt) à la fois le rôle de l'actionnaire et le rôle du dirigeant. Ainsi, les conflits d'agence seraient quasi absents puisque les propriétaires, étant en même temps dirigeants, maximisent la valeur de l'entreprise, objectif coïncidant avec leurs intérêts personnels. Il existerait, en conséquence, un alignement naturel des intérêts des managers et des propriétaires quant aux opportunités de croissance et au risque. Aussi, les managers ne sont plus incités à se comporter d'une manière opportuniste (Schulze et ali., 2001). En ce sens, Eisenhardt (1989, p. 64)<sup>1</sup> note que "*le contrôle du type clan implique une congruence de buts entre les personnes, et donc, la moindre nécessité de surveiller le comportement ou les résultats*". Enfin, pour Fama et Jensen (1983), la particularité de l'entreprise familiale tient au fait que : "*les membres de la famille entretiennent, durant un long horizon temporel, plusieurs dimensions d'échange les uns avec les autres impliquant des avantages dans le contrôle et la discipline des agents de décision familiaux*" (Fama et Jensen, 1983, p. 306)<sup>2</sup>.

La parenté modère ainsi l'intérêt personnel et les conflits qu'il peut causer car elle se traduit par la loyauté et l'engagement vis-à-vis de la famille et l'entreprise. Par exemple, la nécessité de surveiller le comportement d'un agent membre de la famille est réduite parce que la communication et la coopération sont facilitées par la familiarité et la connaissance intime. Pour Fama et Jensen (1983), en effet, la gestion familiale réduit les coûts d'agence car les droits de propriété sont détenus par "*des agents dont les relations spéciales avec d'autres agents de décision permettent la maîtrise des problèmes d'agence sans la séparation entre les décisions de gestion et de contrôle*" (Fama et Jensen, 1983, p. 306). De leur côté, Schulze et ali. (2001) soulignent la faiblesse des coûts d'agence du fait que les droits de propriété sont réservés aux "*agents de décision internes*" dont l'implication personnelle garantit que les gestionnaires ne puissent pas exproprier les actionnaires à travers une consommation des actifs ou une allocation non-optimale des ressources. En conséquence, pour Jensen et Meckling (1976) les mécanismes de gouvernance ne sont pas nécessaires pour l'entreprise familiale et leur coût pourrait réduire la performance de l'entreprise. Aussi, l'entreprise familiale serait-elle l'une des formes organisationnelles les moins coûteuses c'est à dire les plus efficaces (Daily et Dollinger, 1992).

---

<sup>1</sup> K. EISENHARDT (1989), " Agency Theory: An Assessment and Review ", Academy of Management Review, 14, pp. 57-74.

<sup>2</sup> E. FAMA et M. JENSEN (1983), " Separation of ownership and control ", Journal of Law and Economics, 26, pp. 301-325.

Sharma et ali. (1997) remarquent qu'à cause de l'implication de la famille, les buts et les objectifs poursuivis par l'entreprise familiale sont différents de l'objectif de maximisation de la valeur de la firme consacré dans les entreprises managériales. Les buts poursuivis par les entreprises familiales sont à la fois financiers et non financiers (Tagiuri et Davis, 1996). En outre, ils peuvent changer en fonction de l'interaction entre les besoins de la famille et de l'entreprise (Davis et Tagiuri, 1989). En conséquence, Chrisman, Chua et Litz, (2004) affirment que les problèmes d'agence, au sein des entreprises familiales, seraient plus complexes du fait précisément de la juxtaposition de buts économiques et non économiques. Certaines actions concourant à l'accroissement des coûts d'agence dans les firmes non familiales peuvent ne pas l'être chez leurs homologues familiales (Chua, Chrisman et Sharma, 2003). Par exemple, si le propriétaire désire garantir un certain niveau de vie pour ses proches, alors l'emploi d'un membre de la famille non efficace (ou non productif) ne constituerait pas un coût d'agence puisqu'il est en cohérence avec ses objectifs. Les coûts d'agence sont, en effet, mesurés par les décisions et actions poursuivies au détriment des intérêts des propriétaires. Aussi, faut-il tout d'abord pouvoir identifier les intérêts des propriétaires pour étudier les coûts d'agence au sein des entreprises familiales. L'étude d'Hirigoyen (1985) illustre ce souci : afin de préciser la façon dont peut se réaliser l'optimisation du processus global de décision dans la MEI familiale, Hirigoyen (1985) introduit les utilités des dirigeants-propriétaires relatives aux avantages non pécuniaires.

Au total, la théorie préconise, donc, qu'il devrait exister une congruence entre les objectifs des propriétaires et des dirigeants au sein des entreprises familiales. Ce principe est atténué de différentes manières. Khan (2000) observe, par exemple, que plus l'entreprise croît plus le contrôle devient coûteux à cause de l'intensification de l'asymétrie d'information et des coûts d'agence nés de la séparation accrue entre propriété et management. Par ailleurs, la croissance fait naître une deuxième séparation entre propriétaires/dirigeants, d'une part et financiers, d'autre part.

Une deuxième conséquence découlant de l'application de la théorie de l'agence à l'entreprise familiale doit être exposée. Il s'agit des relations, parfois conflictuelles, que peut entretenir la famille dominante l'entreprise avec les actionnaires minoritaires, en situation d'ouverture du capital.

### ***C- Relations d'agence et partage de propriété avec les actionnaires minoritaires***

Toutes les entreprises familiales ne sont pas contrôlées totalement par la famille. Au contraire, les cas de partage de propriété sont fréquents. En particulier, pour les MEI familiales, note Hirigoyen (1985), l'éventualité d'un conflit entre dirigeant-proprétaire et actionnaires s'avère concevable dans l'hypothèse d'une ouverture du capital social par appel à des capitaux propres externes (Hirigoyen, 1985). Deux conséquences de la cohabitation sont à mentionner.

La première conséquence exposée par la littérature est relative aux objectifs des parties partageant la propriété. Les propriétaires extérieurs, c'est-à-dire minoritaires, seraient favorables à la croissance risquée parce qu'ils bénéficient seuls de l'appréciation de la valeur actionnariale (Schulze, Lubatkin et Dino, 2003). Ils seraient indifférents au niveau du risque inhérent à n'importe quel investissement particulier entrepris par une firme donnée parce qu'ils peuvent le réduire en diversifiant leurs portefeuilles. Dans les entreprises cotées, la littérature veut qu'à chaque fois que la partie prenante dominante n'appartient pas au management et où le pouvoir est dispersé, l'objectif des investisseurs est d'une portée de court terme puisqu'on met l'accent essentiellement sur la performance boursière.

Les propriétaires contrôlant une entreprise privée définissent, à l'inverse, sa valeur en termes d'utilité, et ainsi sont prêts à supporter des risques en adéquation avec leurs préférences pour certains objectifs (Shulze et ali., 2001). Ces objectifs incluent non seulement les avantages financiers et non financiers, mais également l'utilité que procure la capacité d'exercice de l'autorité, de définition de la stratégie et le choix des investissements. Pour Fama et Jensen (1983), du fait de l'absence de diversification de son risque, en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-proprétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Deuxièmement, cette situation inciterait les propriétaires internes à agir librement au détriment des intérêts et des capitaux des propriétaires extérieurs et favoriserait la consommation des investissements. En effet, si le propriétaire-dirigeant abandonne du capital à des propriétaires externes, un changement dans ses incitations aura lieu, selon la théorie de l'agence, et entraînera la baisse de la valeur de l'entreprise (Schulze et Dino, 1998). Parce que les propriétaires internes désirent désormais assumer uniquement une fraction du coût des avantages qu'ils vont percevoir, ils seraient encouragés à agir d'une manière opportuniste et à prendre des décisions qui favorisent leurs intérêts au détriment de ceux des actionnaires extérieurs (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama

et Jensen, 1983). Les coûts d'agence ont donc toutes les chances de s'accroître. Dans cette optique, Morck et Yeung (2003), analysant les grands groupes familiaux, observent que le fait que les dirigeants agissent pour les intérêts d'un seul actionnaire, la famille contrôlant la propriété en l'occurrence, mais pas pour les actionnaires en général, entraîne un nouvel ensemble de coûts d'agence. Le contrôle familial induirait, ainsi, un ensemble de problèmes d'agence plus graves que dans le cas d'une entreprise non familiale. Ils s'expliquent par l'enracinement de la famille contrôlant le groupe, par l'utilisation de structures pyramidales afin de séparer la propriété et le contrôle et par les transactions non concurrentielles<sup>1</sup> entre entreprises du même groupe.

En définitive, l'application de la théorie de l'agence permet, avec toutes les réserves et critiques que l'on peut trouver au sein de la littérature, de poser les principes d'analyse suivants :

- l'entreprise familiale, dans sa conception classique du moins, montre une absence d'antagonisme d'intérêts ;
- en conséquence, la coalition à la tête de l'entreprise, en l'occurrence les propriétaires familiaux, a toutes les chances d'imposer sa vision et ses choix de gouvernement.

Un éclairage supplémentaire est-il envisageable avec les développements théoriques de la thèse de l'intendance ?

## **II.- La thèse de la théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles**

Melin et Nordqvist (2000) soutiennent que les développements traditionnels de la gouvernance d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale vu l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision (" *Strategic Arena* "). La théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (Salvato, 2002). La séparation des rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence. Pour Melin et Nordqvist (2000), le gouvernement de l'entreprise familiale serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit " *des processus, des*

---

<sup>1</sup> *Non-arm's-length* ou *tunneling*.

*principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* " (Melin et Nordqvist, 2000, p. 7)<sup>1</sup>. Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Aussi, Salvato (2002) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale. Davis, Schoorman et Donaldson (1997) suggèrent, de même, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

#### **A- Les concepts d'intendance et d'altruisme**

La théorie de l'intendance décrit les situations où les employés et les dirigeants sont les intendants dont les objectifs sont alignés sur ceux de leurs principaux. Le comportement d'intendance est influencé par des facteurs psychologiques dont essentiellement la motivation, l'identification et le pouvoir. La théorie de l'intendance considère que la motivation des acteurs est fondée essentiellement sur les besoins supérieurs de la pyramide de Maslow (croissance, accomplissement, etc.) contrairement à la théorie de l'agence où les " récompenses " monétaires, nécessaires pour réduire les asymétries d'information et le comportement opportuniste, seraient les seules motivations. Par ailleurs, quand l'identité des dirigeants se forme à partir de l'organisation, ils seraient plus à même d'agir en tant qu'intendants des ressources plutôt que d'une manière opportuniste. Les dirigeants intendants présentent, en outre, un fort engagement vis-à-vis des valeurs organisationnelles. Le comportement d'intendance repose, enfin, sur l'étendue de leur pouvoir personnel qui est la base de l'influence dans les relations d'intendance. Globalement, l'intendance serait une situation habituelle chez les entreprises familiales où les buts non économiques seraient plus prégnants (Zahra, 2003).

Dans l'entreprise familiale, ce comportement prend naissance dans l'altruisme parental qui est censé limiter l'intérêt personnel. Deux conceptions de ce concept s'affrontent. Ce caractère a été souvent conçu, dans une acception économique, comme une fonction d'utilité dans laquelle le bien-être des individus est positivement lié au bien-être des autres. Aussi, l'altruisme du dirigeant-propriétaire se manifeste-t-il par le lien existant entre son bien être, en tant que chef de famille, et celui des autres membres de sa famille (Schulze et ali., 2001). Pour Salvato (2002), contrairement

---

<sup>1</sup> L. MELIN et M. NORDQVIST (2000), " Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena ", Communication à la conférence de l'ICSB , 2000, Brisbane, Juin 2000.

à cette vision " égoïste " reliant l'intérêt de l'acteur à celui des autres, l'altruisme est une préoccupation et une dévotion non intéressée donc sans l'attente de bénéfices personnels. Toujours est-il que l'altruisme devrait obliger les parents à être généreux avec leurs enfants. Il encourage également les membres de la famille à être prévenants les uns vis-à-vis des autres et à s'occuper les uns des autres en temps de besoin, de réaliser des sacrifices (Schulze et ali., 2001). Zahra (2003) considère, par exemple, que les propriétaires-dirigeants constituent un actif clé de l'entreprise familiale grâce à leur attitude altruiste : malgré la persistance du risque de comportements opportunistes et individualistes, ils parviennent à obtenir l'adhésion des membres aux objectifs de l'entreprise à long terme (Schulze et ali., 2001). L'altruisme permet de concilier les objectifs divergents c'est-à-dire d'atteindre les objectifs de la famille tout en assurant le développement de l'entreprise (Zahra, 2003).

En revanche, Schulze et ali. (2001, 2003) observent que l'altruisme possède des manifestations parfois problématiques. Ils montrent que la propriété privée et la gestion familiale expose, malgré ses " bienfaits ", l'entreprise à un risque d'agence, même s'il est de nature différente. D'abord, l'altruisme entraînerait un risque de sélection adverse dû à l'effet de la propriété privée sur l'efficience du marché du travail. L'entreprise familiale a tendance à employer des agents de basse compétence ou de nature opportuniste vu sa volonté de promouvoir l'actionnaire à une position de dirigeant (Salvato, 2002). La deuxième conséquence est que la propriété privée libère l'entreprise de la discipline imposée par le marché de contrôle et augmente les risques d'agence qui naissent du contrôle de soi-même (" *Self Control* "). Les propriétaires/managers sont, dans ce sens, susceptibles de prendre des décisions qui peuvent leur nuire ainsi qu'à leur entourage (Jensen, 1998). Avec le temps, l'incitation économique à la maximisation de l'utilité personnelle peut brouiller la perception du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de ce qui est meilleur pour l'entreprise ou la famille : le dirigeant risque de confondre son intérêt personnel et les intérêts de l'entreprise et de la famille. Par exemple, le dirigeant âgé peut éviter d'entreprendre des investissements que les autres membres de la famille encouragent parce qu'il les perçoit comme étant trop risqués ou tant qu'ils l'obligent personnellement à acquérir de nouvelles compétences (Schulze et ali., 2001). Aussi, des conflits d'intérêt peuvent surgir. Les membres de famille peuvent remettre en cause la capacité du propriétaire-dirigeant à prendre des décisions qu'ils considèrent conformes aux intérêts de la famille. Ils seraient aussi amenés à mettre en place une surveillance du propriétaire et à encourir d'autres coûts d'agence afin de s'assurer que leurs intérêts sont servis.

Toutes les entreprises familiales ne sont, par ailleurs, pas identiques quant à leurs caractéristiques et comportements organisationnels (Sharma, Chrisman, et Chua, 1997). En conséquence, certaines entreprises familiales peuvent être vulnérables à des problèmes différents de ceux auxquels est soumise l'entreprise professionnelle et dues à sa nature même, à savoir l'implication des membres de la famille.

### ***B- L'entreprise familiale vivier de conflits***

Hirigoyen (1985) note, pour les MEI familiales, qu'elles ne sont pas exemptes de conflits ayant leur origine dans des problèmes familiaux. La réalité est que, souvent, une famille, n'est pas un groupe de personnes monolithique ou homogène avec des intérêts conformes. Il est très fréquent, en effet, qu'aient lieu, au sein de la famille contrôlant l'entreprise, des conflits d'une intensité plus ou moins importante. Ils mettent en jeu des membres de la famille d'une même génération, de générations différentes ou opposent des membres de la famille à des employés extérieurs (Gersick et ali., 1997). S'installant entre membres de la famille occupant différents rôles, les conflits d'intérêts créent une situation qui peut compromettre la collaboration et l'échange d'information. Le comportement altruiste entre les membres de la famille peut s'effacer et disparaître (Schulze et ali., 2001). De plus en plus, les membres de la famille seraient donc intéressés par la réalisation de leurs propres objectifs plutôt que par le bien-être de la famille entière.

L'occurrence de conflits serait davantage probable à mesure que la famille s'agrandit. Il est logique, en effet, que la diversité des objectifs et valeurs personnels, du fait de la croissance de la famille et de son enrichissement par des membres extérieurs, rende de plus en plus difficile l'obtention d'un accord et d'un engagement général pendant la prise de décision (Ward, 1997). Bâtir une vision partagée du futur et réconcilier les conflits inévitables devient extrêmement difficile sinon impossible (Ward, 1997). Ces conflits seraient, par ailleurs, exacerbés du fait de la dispersion de la propriété au sein même de la famille. A l'instar de la séparation de la propriété et du contrôle chez les entreprises professionnelles ou cotées, entraînant un décalage entre les intérêts du principal et de l'agent, la dispersion de la propriété au sein des entreprises familiales conduit à une divergence d'intérêts entre les membres de la famille qui dirigent l'entreprise, souvent possédant une participation majoritaire, et les autres membres propriétaires (Schulze et ali., 2003). Enfin, ces conflits sont d'autant plus intenses que la richesse des protagonistes est

investie principalement dans l'entreprise et qu'ils ne peuvent réduire leur risque en diversifiant les actifs financiers.

L'évolution de la structure de propriété de l'entreprise a, aussi, toutes les chances d'accentuer les conflits. L'on identifie habituellement quatre étapes d'évolution quant à la propriété et au management de l'entreprise familiale. Les configurations de propriété possibles n'incluent pas seulement le cas classique de l'entreprise familiale contrôlée par un propriétaire (entreprise de première génération, contrôlée et possédée par le fondateur ou bien entreprise d'une génération suivante contrôlée par un propriétaire unique). On identifie aussi la configuration où une association ou un partenariat entre frères et sœurs prend le contrôle de l'affaire. Enfin, le groupement de cousins peut constituer la configuration de propriété la plus complexe : l'entreprise est dirigée par des cousins mais contrôlée par un nombre élevé de membres de la famille non impliqués dans la gestion (Gersick et ali., 1997). Une configuration supplémentaire est suggérée : il s'agit du cas où l'entreprise devient cotée mais toujours contrôlée par la famille. L'on peut, donc, imaginer que chaque configuration se traduise par un ensemble de conflits d'intérêts de types et de degrés différents. De fait, la structure de propriété de l'entreprise familiale est sujette à des transitions dont beaucoup doivent la rendre de plus en plus complexe. Des évolutions dans un sens inverse, simplifiant la structure, ne sont, toutefois, pas exclues. Ainsi, dans les trois cas suivants, les risques de naissance ou d'aggravation des conflits sont patents :

- la propriété se transmet d'un propriétaire vers un partenariat de descendants.
- la propriété se transmet d'un propriétaire vers un groupement de cousins.
- la propriété se transmet d'un partenariat de descendants vers un groupement de cousins.

Les deux approches étudiées, l'agence et l'intendance, loin d'être antagonistes, fournissent des points de vue complémentaires. Pour Salvato (2002), la famille propriétaire a une influence importante afin de déterminer " le modèle de l'Homme " régissant l'organisation. Ce modèle oscille entre la représentation de l'homo-œconomicus rationnel postulé par la théorie de l'agence et celle de l'homme " collectiviste " serviable suggéré par la théorie de l'intendance. Aussi, quand les buts financiers dominent, la motivation des membres familiaux serait basée sur des besoins inférieurs et expliquée par des facteurs extérieurs. A l'inverse, quand les buts non financiers sont privilégiés, les besoins supérieurs et les facteurs intrinsèques expliquent mieux la motivation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon la théorie bifactorielle de F. HERZBERG, il existe deux catégories de facteurs motivants au travail : 1/les facteurs intrinsèques de motivation qui sont sources de satisfaction. Ex : la reconnaissance par les autres, la

L'utilité des développements théoriques précédents est de montrer l'existence d'un particularisme de l'entreprise familiale s'agissant de sa configuration de propriété et de contrôle. Le but est de justifier la singularité de ses mécanismes de prise de décision et de comportement stratégique. L'on est, en effet, en droit de se demander si la spécificité de la propriété de l'entreprise familiale a une influence sur la prise de décision stratégique. Par ailleurs, la stratégie de cette entreprise, tant sur la forme que sur le fond, est-elle différente des autres configurations de propriété ?

### **§ 3 : Une analyse des particularités de la stratégie de l'entreprise familiale**

La discussion jusqu'ici opérée est utile en ce qu'elle montre la particularité du " gouvernement " de l'entreprise familiale. Or, les mécanismes de gouvernement influencent l'attitude entrepreneuriale de l'entreprise et en conséquence sa performance (Mustakallio et Autio, 2002). Notre objectif au sein de cette section est de montrer que ce particularisme influence la stratégie de l'entreprise familiale, d'une manière générale. Habituellement, l'on associe une posture stratégique particulière à l'entreprise familiale. Et la littérature regorge de descriptions quant aux avantages présumés de ce type d'entreprise leur permettant d'atteindre une performance supérieure à leurs homologues non familiales. La première question à analyser est celle de l'influence du type de la structure de propriété sur le comportement stratégique de ce type d'entreprise (I). Dans un deuxième point, seront développées les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales (II). Une analyse par les ressources et les compétences complètera l'analyse (III).

#### **I.- La structure de propriété et la posture stratégique de l'entreprise familiale**

La structure de propriété de l'entreprise aurait, d'une manière générale, une influence importante sur la prise de décision stratégique et sur les choix et les comportements stratégiques

---

responsabilité, l'avancement ou l'accomplissement d'une tâche difficile ; 2/les facteurs extrinsèques de motivation qui sont sources d'insatisfaction. Quand ils sont convenables, l'employé diminue son niveau d'insatisfaction. Ex. : la rémunération, les conditions de sécurité au travail, la sécurité d'emploi, la supervision reçue, les relations interpersonnelles.

*Cf. F. HERZBERG, B. MAUSNER, et B. SNYDERMAN (1959), *The Motivation to Work*, (2nd ed.), New York: John Wiley & Sons.*

qui en découlent (Zahra, 1996). Le contrôle de la propriété fait coïncider les intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires et incite les dirigeants-propriétaires à poursuivre des activités risquées telles que l'internationalisation. Il permet, par ailleurs, d'aligner la prise de décision managériale et les intérêts des propriétaires (Katz et Niehoff, 1989). Contrairement à la configuration selon laquelle les managers sont relativement libres quant à la définition de la stratégie de l'entreprise, ils seraient amenés à prendre des décisions différentes lorsque les propriétaires ont une implication active dans l'entreprise. L'influence des propriétaires affecte ainsi le choix des stratégies compétitives. Par exemple, selon qu'il s'agisse d'une entreprise contrôlée par les propriétaires ou d'une entreprise contrôlée par les managers, la stratégie adoptée quant à la diversification de produits devrait être différente (Katz et Niehoff, 1999). Daily et Thompson (1994), en posant une typologie de quatre configurations de propriété possibles<sup>1</sup>, ne parviennent, toutefois, pas à confirmer l'existence d'un lien entre la variable " structure de propriété " et la posture stratégique adoptée.

Quelle est l'influence théorique de la structure de propriété d'une entreprise contrôlée par la famille sur son comportement stratégique ? Afin de répondre à cette interrogation, deux dimensions essentielles de l'orientation stratégique de l'entreprise sont analysées : d'abord, la position de l'entreprise vis-à-vis du risque doit être expliquée. La seconde dimension cruciale concerne l'attitude que possède l'entreprise vis-à-vis de l'avenir et des horizons d'investissement.

#### ***A- La position de l'entreprise familiale vis-à-vis du risque : aversion systématique ?***

Il n'émane pas de la littérature financière et organisationnelle un point de vue unique. En tant que propriétaire, la famille devrait être favorable à la prise de risque. En effet, il est admis que les propriétaires sont plus à même à prendre des décisions risquées car ils profitent, seuls, des gains générés alors que le risque de faillite est aussi supporté par les créanciers. Globalement, les entreprises contrôlées par le propriétaire poursuivraient un comportement maximisateur de profit et seraient plus favorables à la prise de risque pour des bénéfices élevés sur une courte période (Katz et Niehoff, 1999). La recherche des profits est manifeste dans l'étude de Teal, Seaman et Upton (2002) qui trouvent que les firmes familiales de leur échantillon privilégient la maximisation des profits à la maximisation des ventes : d'une part, la croissance des ventes diminue au fur et à mesure que le contrôle de propriété augmente ; d'autre part, l'indicateur

---

<sup>1</sup> L'entreprise entrepreneuriale, l'entreprise familiale, l'entreprise professionnelle et l'entreprise personnelle.

d'accroissement des profits augmente avec l'augmentation de la propriété familiale. Xiao et ali. (2001) prouvent, de leur côté, que les propriétaires d'entreprises familiales sont plus tolérants au risque que les non-propriétaires<sup>1</sup>.

Toutefois, en assignant à la famille le rôle de dirigeant, le raisonnement précédent peut être contredit. L'on sait que, d'une manière générale, le dirigeant (qui ne possède pas d'intérêts dans la firme) n'investit, en raison de son aversion au risque, qu'une fraction de sa richesse dans l'entreprise qu'il dirige. Il préfère diversifier son portefeuille d'actifs pour réduire son risque. Pour ce qui est de l'entreprise dirigée par son propriétaire, Fama et Jensen (1983) font remarquer que, du fait de l'absence de diversification de son risque en raison d'un investissement à la fois humain et financier dans la même organisation, le dirigeant-propriétaire va privilégier des investissements et des financements peu risqués. Il craint, à la fois, de perdre son emploi et son investissement financier au sein de l'entreprise qu'il dirige.

Il n'est donc pas aisé, du fait de l'ambivalence du rôle joué par la famille (propriétaire et dirigeant), de prévoir l'attitude vis-à-vis du risque de l'entreprise familiale. La famille est en recherche d'un équilibre entre la poursuite de la croissance par la mise en œuvre d'investissements risqués assurant la pérennité et l'aversion au risque pour protéger le patrimoine. D'autres éléments de réflexion peuvent aider à approfondir l'analyse. L'entreprise familiale est souvent réputée développer une vision à long terme. Ce caractère, pas forcément absent chez les entreprises non familiales, par ailleurs, se répercute sur sa position vis-à-vis du risque.

### ***B- L'horizon long-termiste des entreprises familiales***

En examinant des données boursières couvrant la période 1990-2001, Gueye et ali. (2002), observent que les entreprises familiales seraient plus performantes que leurs homologues sur la période. Leurs études cliniques complémentaires montrent que cette performance est due à leur attitude quant au risque ainsi qu'à leur politique d'investissement. En particulier, leurs horizons d'investissements " trans-générationnels " faciliteraient la prise de risque (Gueye et ali., 2002). De la même manière, l'entreprise familiale non cotée, non soumise aux contraintes et aux normes de la performance boursière, posséderait une politique globale assez constante qui lui permet

---

<sup>1</sup> Selon les résultats de l'étude, l'attitude et le comportement vis-à-vis du risque seraient, en outre, affectées par l'âge, la race, la richesse nette et le nombre d'employés.

d'atteindre des objectifs de long terme (Hirigoyen, 1982). Au total, l'une des forces de cette entité serait sa possession d'un engagement et d'une vision long-termiste.

A l'évidence, dans les entreprises de ce type, la rotation de dirigeants étant faible, puisque leur avenir est lié à celui de l'entreprise, l'investissement à long terme est recherché. Un autre aspect revêt toutefois une plus grande importance. La perspective à long terme des dirigeants familiaux serait une conséquence normale de leur appartenance à un système familial (James, 1999). Mignon (2000) constate que pour 50% des entreprises de son échantillon, la pérennité est synonyme de pérennité de contrôle mais aussi de pérennité de direction. Cette considération de pérennité donne forcément un horizon de très long terme aux décisions stratégiques de l'entreprise. Il semble, en outre, que les liens familiaux, la loyauté, la sécurité et la stabilité rallongent les horizons d'investissement des dirigeants dans les entreprises familiales (James, 1999). Aussi, se trouvent-ils incités à réaliser des investissements efficaces. En effet, l'extension des horizons agit en tant qu'incitation pour que le propriétaire remette la consommation à plus tard pour le bien-être de ses enfants, petits-enfants, et autres membres de la famille. En effet, pour James (1999), le risque de réaliser un investissement sous-optimal est réduit si le propriétaire-dirigeant a une famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise à son retrait. "*L'hypothèse selon laquelle la propriété restera au sein de la famille incite les dirigeants familiaux à réaliser des investissements qui bénéficieront à la génération de propriétaires suivante.*" (James, 1999, p. 42)<sup>1</sup>. Aussi, l'anticipation du transfert futur de l'entreprise à un membre de la famille, pousse-t-elle les preneurs de décision plus que leurs homologues " non familiaux " à prendre des décisions qui améliorent la viabilité de la firme avec le temps. Le modèle de James (1999) démontre que lors d'une période 1, le propriétaire-dirigeant d'une entreprise familiale réalise des investissements plus efficaces qu'un dirigeant non familial s'il existe un membre de la famille à qui il souhaite transmettre l'entreprise lors d'une période 2. En définitive, la capacité du système familial à aligner les intérêts des dirigeants familiaux à travers les générations sur l'objectif de maximisation de la valeur constitue un avantage de la famille comme structure de gouvernance. Des entretiens que nous avons menés permettent de dégager des observations allant dans ce sens. Prié de nous expliquer comment les décisions et les actions sont prises au sein de l'entreprise qu'il dirige, le Directeur Administratif et Financier de la maison familiale bordelaise DCV affirmait : "*C'est vrai que nous pouvons faire des " coups ", mais nous travaillons sur le long terme. Nous considérons la durabilité des relations*".

---

<sup>1</sup> H. JAMES Jr. (1999), " Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm ", International Journal of Economics and Business, Vol. 6, n°1, pp. 41-55.

Quelles implications de ses positions vis-à-vis du risque et des horizons d'investissements sur le comportement de l'entreprise familiale en matière de stratégie ?

## **II.- Les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales**

De manière générale, les rares études existantes ont porté sur la stratégie de l'entreprise familiale sauf en ce qui concerne les questions récurrentes de la succession et de la transmission de l'affaire. Le management stratégique de l'entreprise familiale reste, en conséquence, un domaine peu exploré. Et les chercheurs reconnaissent, et souvent sans justification solide, que le processus de planification stratégique, s'il existe, ainsi que les stratégies en résultantes, pour l'entreprise familiale, seraient différentes de ceux de l'entreprise non familiale (Daily et Thompson, 1994 ; Gudmundson et ali., 1999). Singer et Donoho (1992), parmi d'autres auteurs, expliquent que les entreprises bâties autour de la famille suivent des stratégies de marketing, de recrutement ou de production différentes de leurs homologues non familiales. A l'inverse, Sharma et ali. (1997) pensent que les processus stratégiques basiques sont similaires entre entreprise familiale et non familiale. En adoptant une conception " classique " de la stratégie, les auteurs prônent que la stratégie, qu'elle soit implicite ou explicite, doit être formulée, mise en œuvre et contrôlée en fonction des objectifs de l'entreprise familiale (Sharma et ali., 1997). Les différences principales entre les deux catégories d'entreprises résident dans l'ensemble des objectifs poursuivis, la manière de leur mise en œuvre et la qualité des participants au processus.

Il est clair que les recherches empiriques ne sont pas tranchantes sur la question et que les résultats sont parfois contradictoires<sup>1</sup>. Afin de parvenir à une compréhension de la stratégie de l'entreprise familiale, il est nécessaire d'abord d'étudier la particularité du processus de prise de décision (A). Cet examen constituera un préalable à la compréhension, selon le prisme classique " processus/contenu ", de la stratégie de l'entreprise familiale (B et C).

### ***A- Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales***

Habituellement, la théorie comme les observations montrent que l'entreprise de type familial est réputée privilégier la dimension affective et émotionnelle lors de la prise de décision.

---

<sup>1</sup> D. GUDMUNDSON et ali. (1999), par exemple, ne parviennent pas à confirmer empiriquement une telle hypothèse.

L'informel règne s'agissant de la structure adoptée par l'organisation et des fondements ou des critères de la prise de décision. Décrivant le mode de fonctionnement de certaines entreprises familiales chinoises, Yeung (1999) illustre ces particularités. Il observe que les relations personnelles et les décisions *ad hoc* rendent difficiles l'institutionnalisation des structures organisationnelles formelles et l'établissement de lignes d'autorité définies. En effet, dans le management chinois, les règles sont souvent implicites et sujettes à interprétation sous différentes circonstances. Plus généralement, l'entreprise familiale est, par ailleurs, caractérisée par une souplesse due à une structure organisationnelle centralisée où la communication est relativement informelle. La bureaucratie est faible et la décision est plus rapide ce qui permet de réagir rapidement aux changements de l'environnement.

**Tableau 3 : Les caractéristiques du processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale et de l'entreprise non familiale**

	<b>Entreprise non familiale</b>	<b>Entreprise Familiale</b>
<b>Dimension dominante</b>	Dimension rationnelle	Dimension affective
<b>Processus de décision</b>	Circuit hiérarchique	Centralisé par le fondateur
<b>Vitesse du processus de prise de décision</b>	Lent	Rapide
<b>La décision repose sur..</b>	L'argumentation rationnelle, la justification	La conviction intime du fondateur, l'intuition, l'arbitraire

Au sein de l'entreprise familiale, la famille influence toutes les étapes du processus stratégique (Harris et ali., 1994). Posa et Messer (2001)<sup>1</sup> observent, par exemple, que les épouses de PDG jouent un rôle clé, souvent invisible, dans la majorité des entreprises contrôlées par les familles. Un second exemple de cette influence familiale est proposé par Kahn et Henderson (1992) qui observent que la propriété familiale affecte la localisation du siège de l'entreprise. Sharma et ali. (1997) expliquent cette influence par le fait que les critères de décision sont affectés par les considérations familiales incluses dans les objectifs de l'entreprise et les choix à considérer. Dans une entreprise familiale, en effet, les valeurs de la famille sont intégrées à l'entreprise. Ces valeurs ainsi que l'attachement aux actifs familiaux influencent la prise de décision. Aussi, ce qui explique la particularité des processus stratégiques au sein de l'entreprise familiale est qu'une " bonne " décision pour l'entreprise peut ne pas coïncider avec les valeurs de la famille (Kropp, Lindsay et Shoham, 2002). Au sein des entreprises familiales, les décisions ne

<sup>1</sup> F. POZA et T. MESSER (2001), " Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm ", Family Business Review, Vol. 14, n°1, pp. 25-36 ; (Cités par J. ASTRACHAN et ali. 2002).

sont donc pas uniquement fondées que la logique commerciale mais doivent s'adapter aux exigences de la famille.

Commencer l'analyse de tels processus au sein de l'entreprise familiale doit reposer sur l'identification préalable de ses objectifs. Sans prétendre à l'exhaustivité, Davis (1991) énumère les objectifs suivants privilégiés par les dirigeants d'entreprises familiales :

- bâtir une entreprise où les employés peuvent être heureux et productifs, une entreprise dont les employés sont fiers grâce à son image et à son engagement envers l'excellence dans son domaine ;
- assurer la sécurité financière et garantir des bénéfices pour le propriétaire ;
- développer de nouveaux produits de qualité ;
- bâtir une entreprise qui constitue un moyen de croissance personnelle, d'évolution sociale et d'autonomie ;
- bâtir une entreprise citoyenne ;
- bâtir une entreprise qui offre une sécurité de l'emploi ;

Une caractéristique majeure de la prise de décision dans l'entreprise familiale est qu'elle est généralement sujette à d'intenses luttes et conflits émotionnels et cognitifs (Mustakallio et Autio, 2001). Une illustration de ce constat théorique nous a été livrée par Madame D., Directeur Administratif et Financier de BAL un groupe maritime Bordelais, qui évoquait la "*frilosité caractéristique du domaine familial*" et expliquait que "*..les décisions ne sont pas faciles à prendre au sein même de la famille. Chacun privilégie ses propres sociétés*". Une conséquence de cet état de fait est que "*le personnel ne s'y retrouve pas.*". Outre les potentiels affrontements, que nous analysons dans un premier point, la prise de décision, au sein de ces entreprises, peut revêtir deux caractères antagonistes : même si elle peut être autocratique, elle peut aussi constituer une manifestation de démocratie au sein de l'entreprise (point n°2). En effet, à l'inverse d'Aronoff (1998) qui décrit les entreprises familiales où la prise de décision est autoritaire et personnelle, l'on montre que beaucoup d'autres reposent sur le management d'équipe où s'impliquent les parents, les enfants et les cousins d'une manière égalitaire - même s'il subsiste un membre de famille dominant la prise de décision.

## 1. Les acteurs influents dans le processus de prise de décision

Les entreprises familiales doivent pouvoir gérer efficacement deux ensembles de relations qui ne sont pas l'apanage de leurs homologues non familiales (Sharma et ali., 1997). Il s'agit, d'abord, des relations entre les membres de la famille et, ensuite, des relations entre ces derniers et les dirigeants professionnels, le cas échéant. Schématiquement, les acteurs influents dans les processus stratégique des firmes familiales peuvent être soit des acteurs internes soit des extérieurs.

Les acteurs influents internes ne sont pas uniquement les dirigeants membres de la famille. Il s'agit aussi des membres de la famille propriétaires mais non actifs. L'implication de la famille entraîne une situation paradoxale. D'une part, les membres de la famille partagent des valeurs et des normes qui forment leurs personnalités et leurs comportements. D'autre part, ils possèdent des visions et des objectifs différents. Ils exercent donc une influence multilatérale sur la stratégie. Plus spécifiquement, l'intensité de cette influence dépend de l'étape du processus de prise de décision : elle est différente selon qu'il s'agisse de l'initiation du processus, de la recherche d'information et de l'évaluation des alternatives ou bien de la décision finale. L'influence dépend, par ailleurs, de l'étape du cycle de vie où se situe la propriété de l'entreprise. Les différentes configurations de la classification proposée par Gersick et ali. (1997) sont caractérisées par des structures de pouvoir différentes. Aussi, l'influence des acteurs familiaux dépend largement du nombre de membres familiaux impliqués dans la propriété ou le management.

L'influence extérieure est due, en premier lieu, à l'incorporation de dirigeants et managers professionnels. Ensuite, elle peut être l'œuvre de partenaires extérieures, de membres extérieurs siégent au conseil d'administration ou de membres du conseil de surveillance (conseil consultatif). Dans ce esprit, Mustakallio et Autio (2001) observent que la qualité de la prise de décision, au sein des entreprises familiales, est influencée par les mécanismes de gouvernance formels et informels : en particulier, l'existence d'administrateurs extérieurs au sein des conseils d'administration peut constituer un facteur renforçant l'orientation de changement et la mise en œuvre des stratégies (Ward et Handy, 1988). L'utilisation des éléments structurels de la gouvernance (le conseil d'administration, la direction) pour la prise de décision stratégique de l'entreprise familiale reste cependant rare. La direction stratégique et l'exercice du pouvoir de la famille propriétaire a lieu, au contraire, le plus souvent au sein d'arènes plus informelles (Melin et Nordqvist, 2000). Ainsi, même si elles offrent l'opportunité de discuter des questions stratégiques importantes, les réunions du conseil d'administration n'en restent pas moins focalisées sur des

questions de formalités (Melin et Nordqvist, 2000). Les vraies décisions se prennent ailleurs : rencontres ou réunions imprévues, interactions privées entre acteurs influents. Il peut aussi s'agir de contacts irréguliers qui peuvent impliquer les mêmes membres de la famille, ou bien différentes combinaisons et les associer à des acteurs extérieurs pertinents.

La mise en place d'organes non formels de gouvernance est une autre alternative pertinente pour l'exercice de l'influence. Pour Neubauer et Lank (1998), les organes de gouvernement autres que le conseil d'administration contribuent à la communication et à la transparence car ils promeuvent le partage d'informations relatives à l'entreprise et à la liaison entre l'avenir de l'entreprise et l'avenir de la famille. Il est aussi possible que la mise en place de structures non formelles tel qu'un conseil consultatif ou un conseil de famille<sup>1</sup> traduise une volonté d'apprentissage de la part de la famille afin de savoir travailler, dans un deuxième temps, avec les influences formalisées et structurées des acteurs non familiaux. Melin et Nordqvist (2000) remarquent que les membres d'un tel conseil informel auraient plus d'influence que les membres extérieurs d'un conseil d'administration ordinaire.

L'implication de différentes parties lors de la prise de décision et l'existence de différents espaces d'influence permet, au total, de dépasser la vision simplificatrice de l'entreprise dominée par le patriarche unique preneur de décision. La décision oscille néanmoins entre démocratie et autocratie. Il peut être utile de décrire sa nature afin de mieux comprendre le contexte de l'émergence de la décision d'internationalisation.

## 2. La décision : entre démocratie et autocratie

Le processus de prise de décision se déclenche quand un besoin se fait sentir au sein de l'entreprise. Le processus prend naissance après qu'un membre de l'organisation soit soumis à des stimuli, généralement d'ordre externe. S'agissant de la décision d'internationaliser les activités, par exemple, le processus peut être initié à la demande du dirigeant, d'un successeur potentiel ou d'une partie prenante externe.

Cette orientation stratégique, en particulier, constitue une décision qui peut déclencher des conflits parmi les membres de la famille. Plusieurs raisons expliquent les réticences vis-à-vis de

---

<sup>1</sup> Le conseil de famille est un organe de gouvernance dans lequel aussi bien les membres actifs de la famille (impliqués dans la direction ou la gestion) que les membres non actifs évoquent les différentes questions relatives à l'entreprise et à la famille. Cela permet aux membres ayant différents rôles (directeur ou employé et membre de la famille) de se libérer de leur fonction professionnelle et de discuter de questions plus générales.

l'internationalisation. D'abord, elle s'accompagne généralement par une baisse des profits à court terme au profit d'une rentabilité future incertaine (Gallo et Luostarinen, 1991). Par ailleurs, cette stratégie peut être redoutée car, a priori, elle devrait détériorer la qualité du personnel employé, les valeurs et la culture de l'organisation (Zahra, 2003). Plus globalement, la divergence, courante, qui peut avoir lieu entre les objectifs financiers et les objectifs non financiers ou bien entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs de la famille peut créer un conflit quant au besoin d'internationaliser l'entreprise (Zahra, 2003). Des désaccords entre les membres de la famille peuvent, par ailleurs, naître autour du *timing*, de l'étendue, du rythme de l'internationalisation ou des modes d'entrée à adopter (Zahra, 2003). De plus, il n'est pas exclu que la stratégie d'internationalisation constitue une stratégie de dirigeant de l'entreprise familiale poursuivant ses intérêts propres au détriment de ceux de la famille (Zahra, 2003).

Le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique. Pour Dyer (1988), les entreprises familiales sont caractérisées par une prise de décision centralisée même si ce trait est inhérent surtout à celles de première génération. Le dirigeant, généralement le fondateur, centralise, habituellement, le processus de prise de décision, ce qui entraîne deux effets contradictoires. D'une part, la structure organisationnelle centralisée permet une souplesse et une prise de décision plus rapide. Ainsi, l'adaptation aux changements de l'environnement sera plus rapide et l'internationalisation favorisée. D'autre part, le dirigeant gère l'entreprise d'une manière autocratique, sans déléguer le pouvoir : la décision est personnelle et se fonde sur sa conviction intime et son intuition. Le processus de prise de décision, qui a beaucoup de chances d'être démocratique aux premières étapes du processus, devient plus personnel : un membre de la famille, généralement le fondateur, prend plus de latitude individuelle. Certains auteurs observent que les entreprises qui croissent rapidement atteignent une crise de délégation où le dirigeant-propriétaire devient incapable ou non désireux d'abandonner son contrôle des décisions importantes. Ainsi, au fur et à mesure que l'entreprise croît, et dans la mesure où ce dirigeant possède des capacités limitées, il devient peu à peu surchargé d'informations et ne parvient plus à supporter seul le processus de prise de décision dans son intégralité. Donc, si le fondateur ne cède pas à la nécessité de déléguer le pouvoir et les responsabilités, la croissance de son affaire et particulièrement son internationalisation seraient inhibées.

Les freins les plus importants à la croissance concernent donc l'insuffisance de la capacité managériale mais aussi l'inadéquation du style managérial (Hambrick et Crozier, 1985<sup>1</sup>). La littérature remarque, en effet, que la prise de décision a tendance à être fortement influencée par les habitudes organisationnelles développées durant l'étape entrepreneuriale. Rubenson et Gupta (1991) soulignent que les styles de management doivent changer au fur et à mesure que l'entreprise évolue et que la préoccupation du fondateur doit changer de l'engagement passionné vers l'objectivité non passionnée<sup>2</sup>. Harris et al. (1994), suggèrent, dans ce sens, que la culture centrée autour du fondateur doit laisser la place à une culture favorisant l'orientation et la réflexion stratégique.

La complexité de la décision et la multilatéralité de l'influence au sein des entreprises familiales justifient les thèses selon lesquelles ces entités adopteraient un comportement singulier. Vu les caractéristiques que nous venons d'exposer, la stratégie de l'entreprise familiale, tant sur la forme que sur le contenu, devrait présenter certaines spécificités. L'analyse de ces spécificités nous permettra de mieux cerner la particularité d'une orientation stratégique particulière : l'internationalisation.

### ***B- Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale***

La majorité des recherches dans le domaine de l'entreprise familiale s'accorde à dire que l'entreprise familiale, de petite et moyenne taille en particulier, souffre d'une absence de planification stratégique. Les dirigeants des PME, familiales entre autres, seraient souvent réticents à l'élaboration de plans stratégiques écrits en invoquant l'évolution rapide de leur environnement ainsi que le manque de flexibilité de tels plans comme justifications. Le rapport du cabinet Arthur Andersen sur les entreprises familiales aux Etats-Unis (1997), quoique relativement ancien, constate que moins du tiers des répondants déclarent posséder un plan stratégique écrit. Toujours selon ce rapport, cette absence de planification freine la réalisation d'actions essentielles à la survie de l'entreprise familiale. A contrario, les entreprises établissant

---

<sup>1</sup> Cf. D. HAMBRICK et L. CROZIER (1985), " Stumblers and Stars in the Management of Rapid Growth ", Journal of Business Venturing, Vol.1, n°1, pp. 31-45. Voir aussi : D. HAMBRICK et G. FUKUTOMI, " The Seasons of a CEO's Tenure " Academy of Management Review, Octobre 1991.

<sup>2</sup> Voir aussi le modèle de L. GREINER selon lequel le passage d'une phase de croissance vers une autre se fait à la suite de différentes " révolutions " ou crises telles que celle de l'autorité, de l'autonomie et du contrôle. Chaque phase de croissance est, en effet, caractérisée par un style de management particulier et chaque période de crise est due à un grave problème organisationnel.

Cf. L. GREINER, "Evolution and revolution as organizations grow", Harvard Business Review, 1972.

des plans stratégiques sont plus à même à s'engager plus facilement dans des activités cruciales comme l'organisation fréquente de réunions de leurs conseils d'administration, l'emploi des membres familiaux en fonction de leur compétence ou l'orientation vers les marchés internationaux. Aussi, le rapport souligne-t-il que les deux tiers des répondants ne réalisent pas de ventes à l'étranger mais perçoivent la concurrence locale comme le défi majeur à la croissance et à la survie de leurs affaires.

Sur la base des critères " confiance dans les extérieurs " et " management stratégique ", Gomez (2002) identifie quatre types d'entreprises familiales. Les entreprises familiales performantes sont celles qu'il nomme " idéales " et manifestant une grande confiance envers leurs collaborateurs extérieurs et une activité de management stratégique importante. A l'inverse, les entreprises " naïves " et " critiques " seraient les moins performantes puisqu'elles ne consacrent pas le management stratégique comme une pratique nécessaire. Upton et ali. (2001) ne trouvent pas de différence significative entre les entreprises familiales et leurs homologues non familiales quant à la mise en place d'une planification stratégique. Toutefois, les auteurs observent que la majorité des entreprises familiales à forte croissance présentent leurs buts et leurs plans sous une forme écrite. De plus, elles préparent des plans d'affaire formels dont l'horizon est de 3 ans ou plus. Ces plans seraient, par ailleurs, assez détaillés afin de pouvoir évaluer les objectifs de performance et ajuster, quand nécessaire, le politique de rémunération.

L'internationalisation de la PME familiale ne résulte, donc, pas forcément d'un processus stratégique volontaire et planifié. 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. 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 qu'on puisse exercer un contrôle délibéré (Mintzberg et ali., 1999). Toujours est-il qu'un minimum de planification est nécessaire. Les entreprises désirant s'internationaliser doivent réaliser, régulièrement, un diagnostic afin de dégager les points forts sur lesquelles elles pourront asseoir leurs stratégies et les points faibles 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).

Pour l'essentiel, la PME familiale semble privilégier un fonctionnement informel. Il semble donc que la planification revête un caractère implicite et non formalisée chez les dirigeants de ces entités. Peu étudiées à ce jour, les stratégies adoptées par les PME familiales seraient caractérisées par le localisme et la recherche de stabilité. Avant de pouvoir aborder en profondeur

l'étude de quelques caractères stratégiques déterminants (second chapitre de la première partie), nous nous proposons, dans le point suivant, d'introduire une description du contenu des stratégies des PME familiales.

### ***C- Le contenu des stratégies des entreprises familiales***

Pour la famille entrepreneuriale, l'entreprise n'est pas un investissement dont le but se limite à garantir un rendement économique. Danco (1975)<sup>1</sup> parle de l'engagement à long terme vis-à-vis de la continuité de l'entreprise qui constitue une des missions que l'entreprise familiale se fixe explicitement. Une relation dépassant l'aspect professionnel, affective et quasi-amoureuse, existe entre les deux entités théoriquement incompatibles. L'entreprise garantit à la famille une sécurité financière, fournit à ses membres une opportunité d'emploi et, surtout, leur permet de s'accomplir et d'étancher leur soif entrepreneuriale. La famille, en contrepartie, soutient l'entreprise par tous les moyens et fait des sacrifices importants afin d'assurer sa survie et son développement. Qui plus est, cette relation n'est pas éphémère mais est transmise par le fondateur à ses successeurs. Il existe un engagement familial durable ou " long-termiste " envers l'entreprise. Ce caractère d'engagement, le plus souvent propre à l'entreprise familiale, n'est pas uniquement un sentiment de la famille envers son entreprise, il se traduit, aussi, dans les principes et pratiques de direction et de gestion.

Aussi, les entreprises familiales sont-elles capables d'oeuvrer pour un objectif qui peut ne donner ses fruits que des années plus tard (Ward, 1987). Pour Simon (1996)<sup>2</sup>, la performance de ces entreprises tient au fait que leurs stratégies sont basées sur la patience et l'obstination et sur une interaction intense et durable avec les clients. Ces entreprises ne seraient pas nécessairement attirées par les investissements à la mode, consacrés par l'opinion publique ou l'actualité, mais sont capables de s'investir dans des actions ou projets dont la réputation auprès des investisseurs n'est pas bonne, du moment où ces investissements satisfont leur logique de long terme. Pour Ward (1988), les entreprises familiales participent activement aux secteurs d'activités à faible intensité capitalistique et donc possédant moins de barrières à l'entrée. Elles sont, d'ailleurs, réputées compter davantage sur les Hommes (les ressources humaines) que sur le capital (Gallo et Sveen, 1991). L'attachement émotionnel à l'affaire créée, en contre partie, de fortes barrières à la

---

<sup>1</sup> L. DANCO (1975), *Beyond Survival*, Cleveland, Ohio, Center for Family Business ; (Cité par M. GALLO et J. SVEEN, 1991).

<sup>2</sup> H. SIMON (1996), *Hidden Champions*, Harvard Business School Press 1996 ; (Cité par M. GALLO et ali., 2002).

sortie du secteur d'activité où elles exercent. Quand leur marché atteint sa maturité, elles seraient, toutefois, capables de le quitter grâce à une forte capacité d'innovation (Simon, 1996).

Les recherches en stratégie de l'entreprise familiale convergent, d'une manière générale, sur certains points. On s'accorde à dire, en effet, que l'entreprise familiale a une orientation de repli sur soi qui affecte les perceptions que se font ses membres quant à l'environnement. Pour Cohen et Lindberg (1974) et Donckels (1991), l'entreprise familiale se caractérise par une orientation " intérieure " (" *Inward Orientation* ") c'est-à-dire vers l'efficience plutôt que par une orientation " extérieure " (" *Outward Orientation* ") vers de nouveaux marchés. Par ailleurs, le système familial permettrait, entre autres manifestations, de créer et de maintenir une certaine cohésion sous-jacente, et donc conservatrice, des hypothèses, des croyances et des convictions fondamentales que se fait l'entreprise quant à son environnement. L'entreprise familiale est donc plus résistante au changement et plus réticente à la croissance internationale que l'entreprise non familiale. Sa préférence irait davantage vers l'expansion nationale dans la même activité ou dans une activité sensiblement proche.

Au total, les entreprises familiales exhibent ainsi une rigidité latérale qui se traduit par une " léthargie " dans la direction stratégique (Gallo et Luostarinen, 1992). L'entreprise ne désire pas prendre des risques, ne veut pas s'associer et partager le pouvoir pour une quelconque activité et ne veut surtout pas créer des problèmes parmi les membres de la famille. En se basant sur la typologie de comportements stratégiques de Miles et Snow (1978), Daily et Dollinger (1992) observent que les entreprises familiales réagissent lentement aux changements environnementaux. Les auteurs estiment qu'elles auraient les profils " *defender* " et " *reactor* ". Gudmundson et ali. (1999) modèrent ces observations et montrent que les entreprises familiales qui n'opèrent pas dans un secteur de grande consommation mais dans un secteur industriel ont une plus grande orientation prospective et recherchent le leadership de l'industrie comparativement à leurs homologues non familiales. Il semble, par ailleurs, que le fait que l'entreprise soit de petite taille soit associé avec son orientation stratégique de concentration sur une niche de produits et de clients et au fort caractère local de son orientation stratégique. Non seulement, se concentre-t-elle sur une niche mais elle privilégie aussi une ou deux lignes de produits ou services (Simon, 1996), une seule activité, ou un seul marché où le service " fait sur mesure " est fréquent (Gallo et Sveen, 1991).

Des études particulières à la stratégie d'internationalisation de ce type d'entreprise ont commencé à voir le jour au début des années 90. Globalement, deux apports sont relevés : un premier descriptif de la manière, et dans une moindre mesure du processus, d'internationalisation,

et un deuxième "prescriptif" identifiant les facteurs clés influençant l'internationalisation. Préalablement à l'analyse de ces deux thèmes de la stratégie d'internationalisation, on se propose d'approfondir l'analyse stratégique de l'entreprise familiale, jusqu'ici effectuée sous un prisme classique, à la lueur des approches par les ressources et les compétences. Il s'agit d'une "nouvelle" approche de la stratégie, en ce qu'elle tente de découvrir les sources de l'avantage compétitif et qu'elle représente les frontières de la firme en termes de compétences.

### **III.- Une analyse par les ressources et les compétences de la stratégie de l'entreprise familiale**

Questionné sur l'avantage stratégique de son entreprise, le responsable administratif et financier d'une maison familiale de grands crus Bordelais affirme : "*Même si nous sommes les plus chers (sur notre marché), notre force est de pouvoir répondre aux besoins de nos clients comme le ferait une petite société*" et de renchérir "*..les gens ont de la chance de nous connaître*". L'avantage de la maison repose, par ailleurs, sur une large gamme constituée de millésimes rares (30 millésimes de margaux de 1930 à 1990). Un autre dirigeant, Monsieur MHS, fondateur, il y a 40 ans, d'une maison de négoce de vins bordelais, nous racontait la fois où il a préféré abandonner une "grosse affaire" avec une personne qui lui a été introduite car la marchandise en question n'était pas de bonne qualité. "*..c'était presque du vinaigre*", dit-il. Monsieur MHS affirmait que son souci de qualité intervient aussi dans le choix d'un partenaire : "*Il faut qu'il rentre dans notre politique qualité. On veut une qualité impeccable*". La qualité du relationnel avec le client, la qualité des produits et la réputation ne sont que quelques exemples illustrant ce qu'on peut appeler "les compétences centrales de l'entreprise familiale". La littérature souligne que cette organisation possède des caractéristiques propres qui sont à l'origine de son succès. Plusieurs études, qui s'éloignent des simples descriptions anecdotiques, essayent de les identifier. Bornheim (1999), par exemple, distingue le centre de l'entreprise familiale<sup>1</sup> de sa périphérie. Ce noyau dur se caractérise notamment par l'engagement et l'enthousiasme, par les valeurs et principes qui consacrent la qualité du management, celle des employés mais aussi celle des produits. Parmi les spécificités de cette entité, il y aurait aussi la résistance au changement, la volonté de maintenir l'affaire en mains familiales et la valorisation d'un comportement conforme à l'éthique. La confiance est une autre variable à l'effet positif sur la situation stratégique de

---

<sup>1</sup>Family business core.

l'entreprise familiale puisque les clients, les fournisseurs et les autres partenaires perçoivent l'entreprise comme étant sûre et digne de confiance.

Afin de pouvoir approfondir l'analyse des caractéristiques de l'entreprise familiale, nous adoptons donc un cadre d'analyse supplémentaire. L'approche par les ressources, dont une présentation synthétique sera faite, convient à cette tâche. Habbershon et Williams (1999) regrettent l'absence d'une théorie sur laquelle fonder les recherches sur l'avantage compétitif et les performances des entreprises familiales. Les approches par les ressources et essentiellement l'analyse fondée sur la ressource "connaissance" semblent être un outil convenable pour analyser et mettre en exergue le caractère spécifique de l'entreprise familiale tant revendiqué par la littérature.

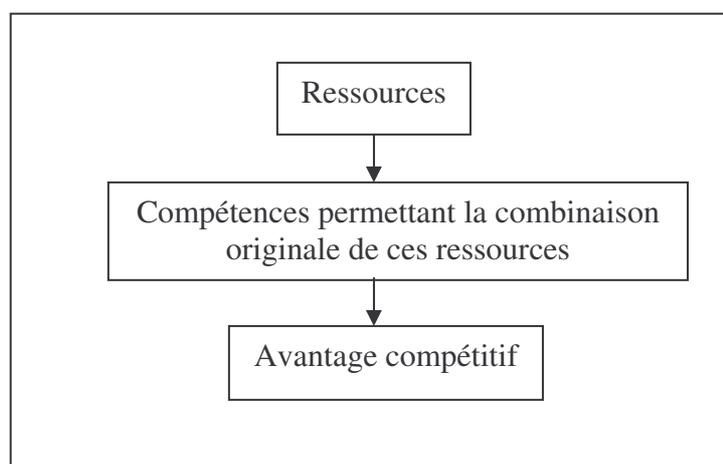
#### ***A- Présentation et intérêt des théories fondées sur les ressources et les compétences***

Les approches par les ressources ne constituent pas encore un programme de recherche cohérent ou un paradigme caractérisé par un noyau dur et une heuristique positive (Lakatos, 1970). La *Resource-Based View* (Wernerfelt, 1984), la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1990) et la théorie de la firme fondée sur la connaissance (Demsetz, 1988) sont les principales composantes de cette perspective. Par ailleurs, une même conception de la stratégie unifie, dans une certaine mesure, la discussion de Hamel et Prahalad (1990) sur les compétences de base, la discussion de Teece et al. (1994) sur l'importance d'assurer une "cohérence" entre les différentes activités de l'entreprise et enfin celle de Montgomery et Wernerfelt (1988) sur la stratégie " focale ". Soulignons, enfin, que les contributions de Hamel et Prahalad (1990), l'approche par les capacités et les capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1990), sont des perspectives dont la visée est plus pratique. L'idée phare de cet ensemble de théories<sup>1</sup> est que l'entreprise peut être conçue comme une combinaison de " stocks " de ressources tangibles et intangibles accumulées et qui lui sont uniques. Il s'agit des attributs internes de l'entreprise incluant les actifs, les capacités, les processus, les routines et la connaissance qui sont contrôlées par l'entreprise. Les ressources sont spécifiques à l'entreprise et sont source d'un avantage

---

<sup>1</sup> Malgré l'importance des contributions dans le cadre des approches par les ressources, ces théories sont moins homogènes et plus fragmentées que les approches contractuelles. De plus, elles recèlent une plus grande ambiguïté conceptuelle. Un symptôme de cette diversité est l'observation de N. FOSS (1996a) qu'il très peu probable que deux auteurs tombent d'accord sur la signification du mot " compétence " ou " compétence centrale ".

compétitif durable quand elles permettent de générer des taux de rendements anormaux (Porter, 1985). Le lien entre la ressource et l'avantage compétitif se schématise ainsi :



**Figure 5 : La relation entre ressource et avantage compétitif**

Source : Arrègle (1995)

Qu'elles soient tangibles ou intangibles, une manière d'identifier les ressources stratégiques serait de répondre à la question : Que peut faire l'entreprise plus efficacement que ses concurrents ? (Grant, 1991). Pour identifier les ressources nécessaires pour la constitution d'un avantage compétitif durable (ou pérenne), Barney (1991) stipule qu'elles doivent remplir les conditions suivantes : être de valeur, être rares, être non substituables, être difficiles à imiter. Pour Grant (1991), les conditions à remplir sont légèrement différentes. La ressource doit en effet être : durable, non transparente, non transférable, non imitable. Par ailleurs, une des conditions qui leur octroie de la valeur est qu'il n'existe pas de marché permettant leur échange. Les ressources et les compétences doivent respecter un ensemble de propriétés afin d'être reliées à un avantage compétitif<sup>1</sup>. Parmi ces propriétés, l'ambiguïté causale revêt une importance capitale car elle détermine la pérennité et la non imitabilité de la ressource. Il s'agit de l'ambiguïté qui existe entre une cause et ses conséquences. Elle rend difficile pour un concurrent l'identification et la compréhension des ressources ou des compétences sous-tendant l'avantage de l'entreprise. L'ambiguïté causale dépend essentiellement de deux dimensions : l'aspect tacite des ressources et la complexité qui est fonction du nombre de composantes et du nombre d'interactions entre ces composantes (Arrègle, 1995).

---

<sup>1</sup> L'avantage à la masse des actifs, les interconnexions entre actifs, les déséconomies liées à la diminution de la durée, l'érosion des actifs, l'ambiguïté causale.

La littérature regorge de typologies et de classifications des ressources<sup>1</sup>. L'on considère usuellement les ressources comme des stocks de facteurs disponibles, tangibles ou intangibles, qui sont possédés ou contrôlés par l'entreprise et convertis en produits ou services en utilisant une variété d'autres ressources et mécanismes. Mais, il existe une distinction conceptuelle importante entre les ressources de stock et les ressources de flux c'est à dire les ressources et les capacités (Ahokangas, 1998). La majorité des auteurs s'accorde en effet à distinguer deux formes de ressources en fonction de l'aspect "dynamique" qu'elles englobent. Des différences conceptuelles existent, cependant, entre les auteurs, chacun appréciant à sa manière, l'aspect "dynamique", de flux, qu'elles manifestent<sup>2</sup>. Aussi, les approches fondées sur les ressources donnent-elles le primat aux ressources intangibles basées sur la connaissance dans la formation de l'avantage compétitif. Ces modèles ne traitent donc pas uniquement de la propriété des ressources considérées comme facteurs de production mais aussi et surtout des capacités dynamiques nécessaires pour développer de nouvelles ressources. Lorino (1997) expose les caractéristiques des ressources source d'avantage comparatif pérenne et les distingue de celles qui ne fournissent aucun avantage comparatif pérenne. Les premières reposent, ainsi, essentiellement sur un contenu tacite, sont basées sur l'expérience, et sont portées par les acteurs organisationnels donc difficilement "décontextualisables". Aussi, à la base de ces ressources, on identifie les compétences individuelles et collectives alors que derrière la deuxième catégorie de ressources, on identifie les "ressources objectives", facteurs de production de la théorie économique.

---

<sup>1</sup> R. GRANT (1991) distingue les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et enfin la réputation. Pour J. BARNEY (1991), les ressources peuvent être physiques (ressources financières et physiques de R. GRANT), humaines (ressources humaines et technologiques chez R. GRANT) et enfin organisationnelles (ressources organisationnelles et réputation chez R. GRANT). B. WERNERFELT (1989) identifie quant à lui les actifs fixes, les "blueprints" (actifs à capacité presque illimitée) et les effets d'équipe.

Cf. B. WERNERFELT (1989), "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, vol. 14, p. 6.

<sup>2</sup> Ainsi, I. ANSOFF divise les capacités (*capabilities*) en compétences et capacités (*capacities*). La compétence a trait à un ensemble d'aptitudes (*skills*) qu'une entreprise peut appliquer à son comportement stratégique. La capacité est le volume de travail stratégique qu'une entreprise peut produire. Pour R. GRANT (1991), les ressources composent les capacités. Pour R. AMIT et P. SHOEMAKER (1993), les ressources (entre autres un savoir-faire commercialisable) sont déployées grâce aux capacités. Pour J. MAHONEY et J. PANDIAN (1992), les ressources composent les compétences distinctives. Enfin pour P. VERDIN et P. WILLIAMSON (1994), l'accumulation des ressources résulte des compétences stratégiques.

Cf. I. ANSOFF. (1979), *Strategic Management*, New York, Wiley.

R. AMIT et P. SHOEMAKER (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 35.

J. MAHONEY et J. PANDIAN (1992), "Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, p. 365, Juin 1992.

P. VERDIN et P. WILLIAMSON (1994), "Successful Strategy : Stargazing or Self-Examination", *European Management Journal*, vol. 12, n°1, p. 15.

Les approches par les ressources, en appliquant leur analyse à l'entreprise, isolent donc les ressources spécifiques de nature complexe, intangible et dynamique. Elles constituent donc un moyen intéressant afin d'analyser les entreprises familiales souvent décrites comme étant complexes, dynamiques et riches en ressources intangibles (Habbershon et Williams, 1999). Par ailleurs, puisque ces approches considèrent l'ensemble des ressources génératrices d'avantage comme étant idiosyncrasique à une entreprise particulière dans un environnement particulier, elles sont d'autant plus pertinentes car l'on considère de même que les avantages des entreprises familiales sont spécifiques à une entreprise ou une famille particulière. Enfin, sachant que plusieurs des avantages que possèdent les entreprises familiales prennent source dans leurs processus organisationnels, les approches par les ressources et les compétences semblent convenir à l'analyse puisque les recherches qui s'y inscrivent mettent en exergue les processus de l'entreprise comme antécédents à sa performance. En résumé, ces approches fournissent un modèle théorique permettant d'analyser les relations entre les processus de l'entreprise, ses actifs, sa stratégie, sa performance et son avantage compétitif durable. Il s'agit, de surcroît, d'un cadre qui permet d'équiper le champ de la recherche sur l'entreprise familiale d'une approche issue de du management stratégique.

Comment peut-on concevoir l'entreprise familiale à la lumière de cette approche ?

### ***B- Les compétences spécifiques de l'entreprise familiale***

Les approches fondées sur les ressources constituent une grille d'analyse convenable pour étudier la spécificité de l'entreprise familiale, son avantage compétitif et sa performance. Elles permettent d'approfondir l'analyse menée précédemment, fondée essentiellement sur une approche contractuelle. Nous pouvons facilement assimiler les caractéristiques fréquemment évoquées quant à l'entreprise familiale, comme des ressources et compétences qui lui sont spécifiques. Arrègle et ali. (2002) font une récapitulation très intéressante des recherches ayant porté sur cette question depuis 3 décennies. Il est donc possible de dresser une liste des avantages présumés de ce type d'entreprises (voir encadré). Toutefois, une liste pareille ne revêtira pas une grande pertinence vu que l'hétérogénéité des entreprises est un fondement de l'approche. En adoptant le raisonnement des approches fondées sur les ressources et les compétences, l'on

souligne aussi que cette entreprise possède des " rigidités " centrales<sup>1</sup> qui, au lieu d'améliorer la performance, la détériorent.

**Encadré :**  
**Ressources et compétences spécifiques de l'entreprise familiale**

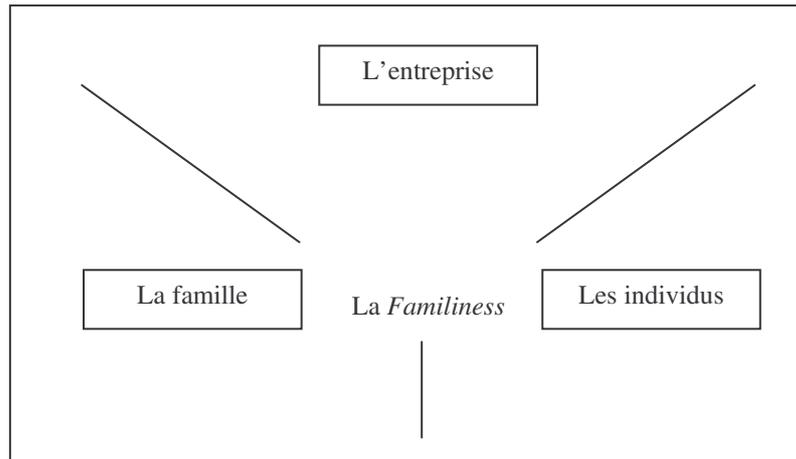
Meilleures pratiques managériales ; Meilleure créativité ; Plus réactives aux changements de l'environnement ; Confiance, motivation et loyauté supérieures ; Meilleure réputation et crédibilité ; Les membres de la famille sont plus productifs que les autres ; Pratiques de travail plus flexibles ; Maximisent la flexibilité ; Prise de décisions rapide ; Meilleure attention à la R&D ; Utilisent plus les contrôles informels, coûts de contrôle et monitoring inférieurs ; Meilleur management de la structure du capital et allocation des ressources ; Partage de valeurs au travers de plusieurs cultures – Surmontent les barrières culturelles plus efficacement ; La prise de décision peut être centralisée augmentant l'efficacité et l'efficience ; Coûts de transaction inférieurs ; Réduction des coûts d'agence ; Mettent l'accent sur le potentiel de croissance plutôt que sur la croissance des ventes à court terme ; Opportunité unique d'être orienté à long terme, moins réactive aux cycles économiques, plus constante dans l'orientation ; Plus indépendantes financièrement ; Plus performantes économiquement ; Mettent l'accent sur les valeurs personnelles et familiales plutôt que sur les valeurs d'entreprise ; Reconnues pour leur intégrité et leur engagement dans les relations ; Plus efficaces dans les activités à forte intensité en main d'œuvre ; Inspirent plus de loyauté et d'attention de la part des employés ; La réputation de la famille et les relations avec les partenaires externes sont plus fortes et régies par des valeurs ; Développent des alliances avec d'autres firmes familiales ; Capital " patient ", investissements dans des opportunités avec des rentabilités à long terme sans contraintes à court terme ; Coût du capital plus faible.

Adapté de Arrègle et ali. (2002)

Habbershon et Williams (1999) appellent l'ensemble des ressources d'une entreprise familiale la "*familiness*" de cette entreprise. Ils définissent la "*familiness*" comme étant l'ensemble unique de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise. Selon les auteurs, il serait davantage intéressant pour la recherche de s'intéresser à l'identification de la "*familiness*" d'une entreprise et sur l'évaluation de son impact sur les capacités stratégiques plutôt que de chercher si telle ou telle entreprise familiale (quelle que soit sa définition) possède ou non un avantage compétitif.

---

<sup>1</sup> *Core rigidities.*



**Figure 6 : La *familiness* de l'entreprise familiale**

Source : Habbershon et Williams (1999)

Ainsi, l'entreprise familiale recèle des caractéristiques et des ressources socialement complexes aussi diverses que les processus de prise de décision, surtout informels, fortement enracinés, les relations entre parents et descendants ou les relations spéciales qu'établit l'entreprise avec ses partenaires. Elle est aussi connue pour avoir une culture consacrant les valeurs (Bornheim, 1999), une réputation et des actifs généralement le fruit de phénomènes dépendants du chemin et des conditions historiques uniques de l'entreprise. Pour Habbershon et Williams (1999), les entreprises familiales possèdent, par ailleurs, plusieurs ressources fondées sur l'intuition<sup>1</sup> généralement ignorées lors de l'appréciation de l'avantage concurrentiel de ces entreprises. Ces ressources, à forte ambiguïté causale, montrent leur utilité surtout durant les périodes de changement et peuvent être identifiées grâce à une analyse systématique de ce changement<sup>2</sup>. Les entreprises familiales auraient tendance à évaluer, acquérir et valoriser leurs ressources d'une manière différente des entreprises non familiales (Sirmon et Hitt, 2003). Ces différences seraient à l'origine de l'avantage des premières. Les auteurs distinguent cinq sources d'avantage pour ces entreprises : le capital humain, le capital social, la capacité de survie, le

<sup>1</sup> *Intuitive-based.*

<sup>2</sup> Le modèle de R. GRANT (1991) décrivant la connexion entre les ressources, les capacités et l'avantage compétitif de l'entreprise a été adapté à l'entreprise familiale par T. HABBERSHON et M. WILLIAMS (1999). D'abord, les ressources spécifiques à l'entreprise familiale sont identifiées et mises en adéquation avec ses capacités. Dans une deuxième étape, le potentiel de ces dernières pour fournir un avantage compétitif durable est évalué. Enfin, les stratégies pour exploiter les ressources et les capacités sont identifiées et évaluées par rapport à la performance. Pour évaluer la contribution d'une ressource à la construction de l'avantage compétitif, on doit être en mesure de répondre aux questions suivantes : De quel type de ressource s'agit-il ? Sous quelles conditions ajoute-t-elle de la valeur ? Quelles capacités gagne l'entreprise à partir de cette ressource ? Quel potentiel détient-elle en ce qui concerne l'avantage compétitif et les rentes durables ? Quelles stratégies doivent être adoptées afin d'exploiter cette ressource ? Et quelles mesures objectives doivent être établies afin d'évaluer la performance résultant de cette ressource ?

capital financier " patient ", et les structures de gouvernance. Une difficulté concerne, toutefois, l'évaluation et la compréhension de la manière par laquelle les ressources spécifiques à l'entreprise familiale contribuent à la réalisation de l'avantage compétitif et donc la performance.

Quand il s'agit de l'internationalisation, on se propose de classer les ressources de l'entreprise familiale en deux catégories principales. Il est possible de distinguer les " ressources objectives " qui lui sont nécessaires pour mener son processus d'internationalisation mais qui ne sont pas sources d'avantage comparatif pérenne, des ressources qu'on qualifie de " distinctives " qui sont les compétences de base, les ressources dont jouit uniquement une entreprise familiale et qui lui fournissent un avantage stratégique compétitif notamment lors de son internationalisation. Inversement, ce type d'entreprise est caractérisé par des variables de rigidité qui lui sont propres. Au total, nous étudierons l'internationalisation à la lumière de trois caractéristiques essentielles de ces entreprises à la portée tout à la fois positive et négative : le conservatisme, l'orientation " indépendance " et le " réseautage " social. Ces trois variables influencent une autre compétence non moins importante qui est la connaissance que développe et détient l'entreprise quant à la manière d'opérer à l'international.

## **SECTION II : L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE DANS LA LITTERATURE : DESCRIPTION ET ANALYSE DES DETERMINANTS**

Gallo et Estapé (1992) constatent que l'analyse des spécificités de l'entreprise familiale pendant qu'elle conçoit et met en œuvre son processus d'exportation ou d'internationalisation et l'étude des différences possibles par rapport aux entreprises non familiales fait défaut et mérite l'attention. Il n'a été publié, à notre connaissance, qu'une dizaine d'articles traitant exclusivement de l'internationalisation de l'entreprise familiale. L'exploration de cette littérature amène, au préalable, à formuler quelques observations. D'abord, il s'agit d'un corpus relativement mince contrairement à l'internationalisation de la PME, par exemple, qui a été plus intensément étudiée. Ensuite, à l'exception d'une seule étude (Luostarinen et Hellman, 1995), la majorité des contributions ne décrit pas le processus d'internationalisation mais se penche essentiellement sur l'identification des variables ou facteurs supposés affecter ce processus. En conséquence, il y a un besoin de recherche sur les caractéristiques, propres à l'entreprise familiale, du processus d'internationalisation.

Malgré l'influence que peut avoir la structure de propriété sur l'intention ou la propension des entreprises à exporter ou à s'internationaliser, elle a rarement été analysée en tant que variable explicative. Pour Dosoglu-Guner (2001), la structure de propriété et l'intention d'exportation des entreprises seraient fortement associées. L'auteur observe que les entreprises contrôlées par le propriétaire seraient peu enclines à l'exportation puisqu'elles privilégient la rapidité des retours sur investissement, l'exportation étant, au contraire, un processus de longue durée et dont les fruits se récoltent plus tard. Les entreprises managériales et contrôlées (filiales) seraient au contraire plus favorables à la stratégie d'exportation. Dans l'ordre, la propension à exporter serait donc plus intense chez les entreprises contrôlées (filiales), chez les entreprises managériales et enfin chez les entreprises contrôlées par le propriétaire.

A l'inverse, Zahra (2003) explique que l'entreprise familiale où, en théorie du moins, les intérêts des parties (dirigeant extérieur et famille propriétaire) convergent, devrait opter pour l'internationalisation : l'adoption d'une stratégie d'internationalisation active traduirait la poursuite de l'objectif de maximisation de la richesse de la famille. Il y aurait donc une volonté d'internationaliser l'affaire qui s'explique par son désir de la pérenniser, de la protéger, de la rendre plus légitime et plus rentable pour les générations futures (Zahra, 2003). Aussi, le pourcentage de la propriété familiale dans l'entreprise serait-il positivement corrélé à son degré

d'internationalisation ainsi qu'à son étendue géographique (nombre de marché) (Zahra, 2003). Le dirigeant-proprétaire agirait en tant que l'intendant des ressources de l'entreprise lors de son internationalisation (Zahra, 2003). La propriété familiale assure ainsi que le dirigeant-proprétaire puisse déployer les ressources nécessaires. Par ailleurs, cette variable permet de réduire le risque associé à l'internationalisation car le soutien de la famille et l'existence d'une compréhension et d'une vision partagée permettraient d'allonger les horizons d'investissement (Zahra, 2003). Par ailleurs, toujours selon la même étude (Zahra, 2003), le degré d'internationalisation serait associé à une seconde variable : l'étendue de l'implication de la famille dans l'entreprise (Zahra, 2003). L'implication serait à l'origine de la connaissance et de l'expertise qui permettent à la famille d'évaluer les mérites et les bénéfices attendus de la stratégie. Elle joue ainsi un rôle dans la réduction de l'opportunisme des dirigeants, en diminuant l'asymétrie d'information entre membres de la famille actifs et membres non actifs. Plus précisément, il est observé que l'indice d'implication de la famille est positivement corrélé au degré d'internationalisation mais influence négativement le nombre de marchés pénétrés (Zahra, 2003).

En dépit de ces quelques observations théoriques, l'état des connaissances relatif à l'internationalisation de ces organisations demeure assez pauvre. Ainsi, proposons-nous de décrire et d'expliquer l'internationalisation de l'entité " entreprise familiale " (§ 2). Au préalable, il s'agit de définir le concept d'internationalisation et de relever ses dimensions (§ 1).

## **§ 1 : L'internationalisation de l'entreprise : un concept multidimensionnel**

Il est possible de mobiliser nombreux corps théoriques afin de réfléchir sur l'internationalisation de l'entreprise familiale. L'internationalisation de l'entreprise est, en effet, une question intensément étudiée par la littérature économique et le commerce international et aussi par les sciences de gestion notamment par les courants d'inspiration comportementale. Au sein des domaines centrés sur l'entreprise, il est possible d'identifier au moins trois approches relativement à l'internationalisation : la littérature sur le processus d'internationalisation, la littérature sur le développement des exportations et la littérature sur l'entrepreneuriat international. Notre étude s'inscrit surtout au sein du premier courant même si des emprunts sont faits aussi aux autres corps théoriques.

L'internationalisation est une variable aux multiples dimensions. Les marchés ainsi que les modes d'entrée en sont souvent les plus visibles. Un exposé de la diversité des définitions du

concept d'internationalisation sera opéré dans un premier point (I). La présentation des différentes dimensions de ce phénomène, en se fondant notamment sur l'étude de Welch et Luostarinen (1988), approfondira cet exposé (II). Le processus d'internationalisation sera, pour l'essentiel, considéré comme un processus d'adoption de modes d'entrée (III).

## **I.- L'internationalisation de l'entreprise : diversité des définitions dans le cadre des théories de la firme**

L'internationalisation de l'entreprise a été sujette à d'innombrables définitions. Nous relèverons ici trois ensembles différents : celles relatives au paradigme incrémental initié par, entre autres, Johanson et Vahlne (1977) ; d'autres inscrites dans l'approche fondée sur les réseaux (Johanson et Mattson, 1988) ; et enfin celles d'inspiration fondée sur les ressources (Ahokangas, 1998).

Johanson et Vahlne (1977) ainsi que Welch et Luostarinen (1988) définissent l'internationalisation comme un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et engagement international. Pour Beamish (1990), il s'agit du processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays. Une analyse de cette approche définitionnelle montre que l'on avait tendance à utiliser ce terme pour décrire uniquement le mouvement en aval des opérations internationales de l'entreprise ou du moins l'on ne se soucia pas de souligner la globalité du phénomène. Une idée de progressivité et d'incrémentalisme sous-tend, par ailleurs, la plupart des définitions inscrites dans cette pensée. Pour ce courant, l'internationalisation est un processus d'évolution, d'engagement séquentiel de ressources à travers le temps. Il est expliqué par une interaction entre la connaissance de marché et l'engagement des ressources (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977 ; Luostarinen, 1979). La nécessité d'inclure dans une définition de l'internationalisation le côté amont des opérations internationales s'est faite sentir notamment du fait de l'interaction de plus en plus marquée des deux versants de la stratégie d'internationalisation (Fletcher, 1996). En effet, "*puisque l'internationalisation n'est pas seulement à sens unique (outward) mais un mouvement à deux sens en aval (outward) et en amont*

(inward)<sup>1</sup> et qui constitue aussi un processus coopératif, il serait nécessaire d'inclure ces types d'internationalisation dans le concept." (Luostarinen et Hellman, 1995, p. 3)<sup>2</sup>. L'importance des processus en amont et en particulier de l'importation a été mise en exergue par beaucoup d'auteurs. Pour Welch et al. (2001), l'observation habituelle d'un nombre important d'ordres non sollicités reçus par l'entreprise lors des étapes initiales de l'internationalisation en aval est dû aux liens développés par l'activité en amont et permettant le transfert de l'information pertinente nécessaire aux opérations en aval. Les départements de l'organisation impliqués dans l'internationalisation en amont devraient fournir aux départements pouvant être impliqués dans une internationalisation en aval l'information qui leur est cruciale.

Le processus d'internationalisation n'est pas non plus irréversible mais peut être inversé, par la " dés-internationalisation ", même si ce mouvement a plus de chance d'avoir lieu lors des premières étapes du processus, telle que l'exportation. Ainsi, l'internationalisation n'est pas uniquement une progression à un seul sens puisque l'entreprise peut, par exemple, retirer certains des produits commercialisés (Calof et Beamish, 1995), renoncer à l'investissement direct au profit d'un retour à l'exportation (Chetty, 1999) ou enfin se retirer complètement des activités internationales (Benito et Welch, 1997). La définition de Calof et Beamish (1995, p. 116) tient compte de ces observations puisqu'ils conçoivent l'internationalisation comme un processus d'adaptation des opérations de la firme (stratégie, structure et ressources) à l'environnement international. Ceci inclut la dés-internationalisation donc le processus de réduction des ventes à l'étranger ou bien le retrait total des marchés étrangers (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

La compréhension complète de l'internationalisation de l'entreprise nécessite, par ailleurs, de comprendre le contexte dans lequel elle évolue. Les relations avec l'environnement et les autres entreprises constituent des éléments importants de ce contexte (Madsen et Servais, 1997). L'approche de l'internationalisation par les réseaux tente d'accentuer le rôle des variables externes et met en exergue le poids de l'environnement sur l'entreprise qui s'internationalise. Pour Johanson et Mattson (1988), le système industriel est composé de firmes engagées dans la production, la distribution et l'utilisation de biens et services. Ce système est considéré comme étant un réseau de relations entre firmes. Par ailleurs, la division du travail au sein du réseau implique que les firmes soient dépendantes les unes par rapport aux autres et que leurs activités aient besoin d'être coordonnées (Johanson et Mattson, 1988). Au total, l'essence de l'approche

---

<sup>1</sup> On parle aussi d'activités internationales "sortantes" et d'activités "entrantes". Cf. Commission Européenne, Observatoire des PME Européennes (2003b), " L'internationalisation des PME ", Publications – DG Entreprises – 2003/4.

<sup>2</sup> R. LUOSTARINEN et H. HELLMAN (1995), " The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms ", CIBR Research Papers, Series Y-1.

par les réseaux est l'idée que les firmes sont reliées entre elles par des relations d'échange durables (Johanson et Mattson, 1988). Dans le cadre de cette approche, Johanson et Mattson (1988) décrivent l'internationalisation comme un processus cumulatif au cours duquel les relations sont établies, développées, maintenues et dissoutes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'un développement de réseaux de relations d'affaire dans d'autres pays par l'extension, la pénétration et l'intégration (Johanson et Mattson 1988)<sup>1</sup>.

D'autres définitions d'inspiration fondée sur les ressources sont formulées, l'internationalisation comme tout autre processus de croissance se fondant sur un ensemble de ressources. A de rares exceptions, les recherches portant sur l'internationalisation offrent peu d'explications quant aux dynamiques du processus entrepris par l'entreprise. Elles offrent plutôt des descriptions statiques des différentes étapes de développement et non des descriptions processuelles expliquant les dynamiques, les relations et les mécanismes impliqués dans ce processus (Leonidou et Katsikeas 1996). Afin de tenir compte de la " nouvelle " conception de l'activité stratégique d'une entreprise comme étant fondée sur des ressources de différents types, des voix se sont élevés pour suggérer de faire évoluer le point de vue plutôt statique de l'activité d'expansion internationale par une conception plus générale et orientée " processus ". Ceci est d'autant plus justifié que l'on conçoit désormais l'internationalisation comme un processus impliquant à la fois des activités en aval et des activités en amont au sein d'un réseau international. Aussi, une manière d'approcher l'internationalisation serait d'identifier les ressources (internes ou externes) disponibles aux entreprises, sources de leur avantage compétitif et définissant leur logique de développement international. Comment ces ressources sont-elles développées, accumulées et utilisées afin de soutenir le processus d'internationalisation ? Différentes définitions ont été proposées. Aussi, a-t-on défini l'entreprise internationale comme étant un " stock " de ressources interdépendantes dispersées géographiquement dans au moins deux pays (Roth, 1995). Mettant davantage en exergue l'aspect dynamique du processus de développement de ressources, Ahokangas (1998) parle d'entreprise *internationalisante*<sup>2</sup> c'est-à-dire mobilisant des stocks de ressources uniques et interdépendantes qui permettent et contribuent à l'internationalisation des activités de l'entreprise dans son contexte naturel (Ahokangas, 1998). Cette conception implique donc que l'internationalisation soit un processus de mobilisation,

---

<sup>1</sup> Soulignons qu'il existe d'autres approches où la variable environnementale est primordiale. Citons l'approche dite " contingente " de l'internationalisation (par exemple, P. TURNBULL, 1987) qui préconise que l'évolution internationale de l'entreprise dépend d'un large ensemble de caractéristiques spécifiques au marché et à la firme. Des situations ou des opportunités extérieures peuvent pousser l'entreprise à sauter des étapes d'internationalisation et à pénétrer des marchés à forte distance psychologique.

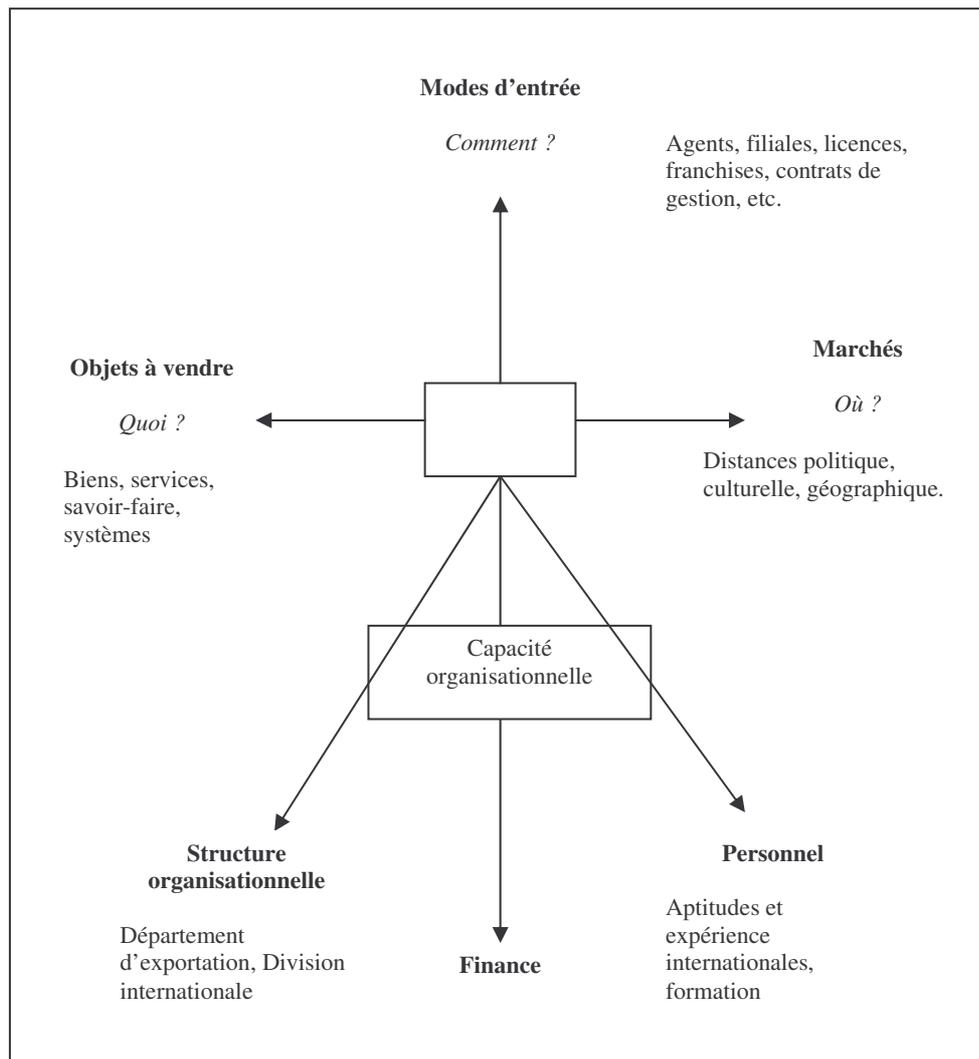
<sup>2</sup> *Internationalising firm.*

d'accumulation et de développement de stocks de ressources pour les activités internationales, indépendamment du contenu de ces activités.

Les ensembles définitionnels exposés ne s'excluent pas l'un l'autre. A l'inverse, ils témoignent d'une évolution fondée sur des raffinements et une intégration progressive de la réalité. Dans le cadre de notre thèse, nous adhérons tout à la fois à la conception incrémentale, à celle fondée sur les ressources et les réseaux. L'internationalisation de l'entreprise familiale est considérée comme un processus par lequel elle mobilise, déploie et développe ses ressources grâce notamment à ses interactions avec ses partenaires dans un réseau essentiellement formé de relations informelles, personnelles et familiales. L'objectif étant d'étudier l'ouverture internationale, l'internationalisation est entendue ici comme toute opération mettant en contact l'entreprise avec "l'étranger". Les exportations, directes ou indirectes, les importations de matières premières, de matériel ou de savoir-faire, l'investissement direct, par la création de filiales ou par les prises de participation ainsi que la coopération internationale, quelles que soient ses modalités, sont ainsi couverts par le terme "internationalisation". Notre tentative de mesure du degré d'internationalisation ainsi que la stratégie de capture du processus d'internationalisation qui sera évoquée dans les prochains chapitres se fondent sur une conception multidimensionnelle de l'internationalisation. Il faudra donc préciser et analyser les dimensions de l'internationalisation de l'entreprise. Par ailleurs, il faudra opérer un choix quant aux facettes qui constitueront les variables centrales de la démarche d'observation.

## **II- Les dimensions de l'internationalisation de l'entreprise**

L'idée selon laquelle l'internationalisation implique une progression incrémentale est commune à la majorité des théories processuelles. Néanmoins, l'axe selon lequel se fait cette progression est spécifique à chaque construction théorique. Aussi, des tentatives de synthèse établissent que l'internationalisation comporte au moins trois dimensions essentielles (Luostarinen, 1979) : la dimension "mode d'opération" (généralement assimilée au mode d'entrée), la dimension marché et la dimension produit. Ainsi, l'internationalisation implique une progression dans l'adoption des modes d'entrée, au niveau des marchés ciblés et au niveau des produits objets de l'échange. Elle implique, par ailleurs, d'autres évolutions relatives aux capacités organisationnelles (Welch et Luostarinen, 1988) :



**Figure 7 : Les dimensions de l'internationalisation**

Source : Welch et Luostarinen (1988)

- Le mode d'opération : il s'agit de la première dimension qui reflète l'engagement international de l'entreprise. Selon les descriptions communément admises dans la littérature relative au processus d'internationalisation, plus l'entreprise augmente son implication internationale plus elle a tendance à changer la méthode grâce à laquelle elle opère sur le marché étranger. Les modèles nordiques<sup>1</sup> indiquent que ce changement a lieu dans le sens d'un engagement croissant selon les étapes suivantes : une étape domestique n'impliquant aucune exportation, l'exportation via un agent, l'établissement d'une filiale commerciale et enfin l'établissement d'une filiale de production. L'hypothèse formulée par Luostarinen (1979) et reprise par Luostarinen et Hellman (1995) est plus large puisqu'elle s'intéresse au processus en entier (et non uniquement au processus en aval) : les entreprises commencent leur

<sup>1</sup> Notamment le modèle de J. JOHANSON et J-E. VAHLNE (1977) dit modèle d'Uppsala.

internationalisation par un mouvement en amont, la développent grâce à des opérations en aval et dans une troisième étape la consolident par des opérations coopératives. Ceci nous amène à souligner la différence subtile entre les notions de " mode d'opération " et de " mode d'entrée ", ce dernier ayant trait uniquement aux opérations en aval. Le mode d'opération inclut, en conséquence, les opérations dirigées en aval, les opérations internationales en amont et enfin celles de type coopératif.

- Le marché cible : la séquentialité du processus d'internationalisation est aussi géographique ou spatiale. Tout d'abord, l'entreprise est supposée initier son internationalisation dans un seul pays plutôt que d'investir dans beaucoup de pays d'une manière simultanée. De plus, il devrait s'agir d'un pays voisin. Il existerait un effet de similarité des marchés qui explique le fait que l'entreprise se dirige tout naturellement, au début de son expérience internationale, vers les marchés étrangers qui lui sont proches. Une distance dite psychique entre les marchés agit comme un facteur inhibiteur sur les flux d'informations réciproques entre les marchés nationaux dont la mise en œuvre précède toute action internationale. Johanson et Vahlne (1990) définissent la distance psychique en termes de différence de langues, de cultures, de systèmes politiques, etc. qui " perturbent " les flux d'information entre l'entreprise et le marché étranger<sup>1</sup>. Ainsi, la préférence pour des marchés psychiquement plus proches faiblit au fur et à mesure que l'entreprise accumule une expérience sur les marchés extérieurs réduisant ainsi l'incertitude. L'expérience acquise en termes de capacités de saisie, de traitement et d'interprétation de l'information internationale affaiblit l'effet de similarité et pousse l'entreprise vers une démarche plus courageuse.

- L'objet de l'échange : l'offre tend à s'approfondir et à se diversifier au fur et à mesure que l'entreprise s'internationalise. Il peut s'agir d'un élargissement d'une gamme existante, de la création d'une nouvelle ou bien encore de la proposition de nouvelles composantes tel qu'un service, une technologie ou un savoir-faire. Luostarinen (1979) propose que la séquence de développement de l'offre soit la suivante : biens, services, systèmes et/ou savoir-faire ;

---

<sup>1</sup> Des synonymes foisonnent dans la littérature : Distance psychique pour J. JOHANSON et J-E. VAHLNE (1977), similarités de marché pour W. DAVIDSON et D. MCFETRIDGE (1985), distance socioculturelle pour H. GATIGNON et E. ANDERSON (1988) et distance culturelle pour B. KOGUT et H. SINGH (1988). J. JOHANSON et J-E. VAHLNE (1977).

Cf. W. DAVIDSON et D. MCFETRIDGE (1985), " Key Characteristics in the Choice of International Technology Transfer Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, n°2, pp. 5-21.

H. GATIGNON et E. ANDERSON (1988), " The Multinational Corporation's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, n°2, 1988, pp. 305-335.

B. KOGUT et H. SINGH (1988), " The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n°3, pp. 411-432.

- La capacité organisationnelle : l'internationalisation s'accompagne enfin par une variété de changements internes à l'entreprise qui constituent à la fois des manifestations du degré d'internationalisation mais aussi les fondements des étapes suivantes du processus. Les ressources humaines, financières ainsi que la structure organisationnelle sont des aspects qui subissent de vastes évolutions.

Une étude empirique du processus d'internationalisation peut potentiellement porter sur les cinq dimensions évoquées. Notre objectif plus modeste est de centrer notre analyse essentiellement sur la dimension mode d'entrée. Aussi, proposerons-nous, au sein du point suivant, une description du processus d'internationalisation en tant que succession d'étapes ou séquence d'adoption de modes d'entrée sur les marchés étrangers. Les conséquences de cette description seront appréciés dans le cadre de l'objet de notre étude : la PME familiale.

### **III-. Le processus d'internationalisation : une analyse basée sur l'adoption des modes d'entrée**

La décision d'internationalisation implique essentiellement deux dimensions majeures. La première concerne la sélection d'un pays (ou marché) où les transactions vont avoir lieu. La seconde concerne la modalité d'échange international ou la stratégie de mode d'entrée. Un mode d'entrée est un arrangement institutionnel de l'organisation et de la conduite des transactions internationales. Le choix de la structure de gouvernance des activités sur le marché est un étape importante dans le processus de prise de décision puisqu'elle détermine les orientations stratégiques d'une entreprise, l'étendue du contrôle des opérations dont l'entreprise jouira et en fin de compte sa performance sur ce marché étranger. Les différents types de modes d'entrée peuvent être classés sur la base des trois critères principaux identifiés par la littérature (voir par exemple : Andersen, 1997 ; Hill et ali., 1990). Le premier critère est celui du contrôle. Anderson et Gatignon (1986) pensent qu'il constitue le "*coeur de la littérature sur les modes d'entrée car il s'agit du facteur le plus influent quant à la détermination du risque et de la rentabilité*" (Anderson et Gatignon, 1986, p. 3)<sup>1</sup>. Il s'agit de la capacité de l'entreprise d'influencer les décisions opérationnelles et stratégiques de l'activité étrangère (Porter, 1986). La littérature sur les modes d'entrée identifie :

---

<sup>1</sup> E. ANDERSON et H. GATIGNON (1986), " Modes of Foreign Entry: A Transaction Costs Analysis and Propositions ", Journal of International Business Studies, Vol. 17, n°3, hiver 1986, pp. 1-26.

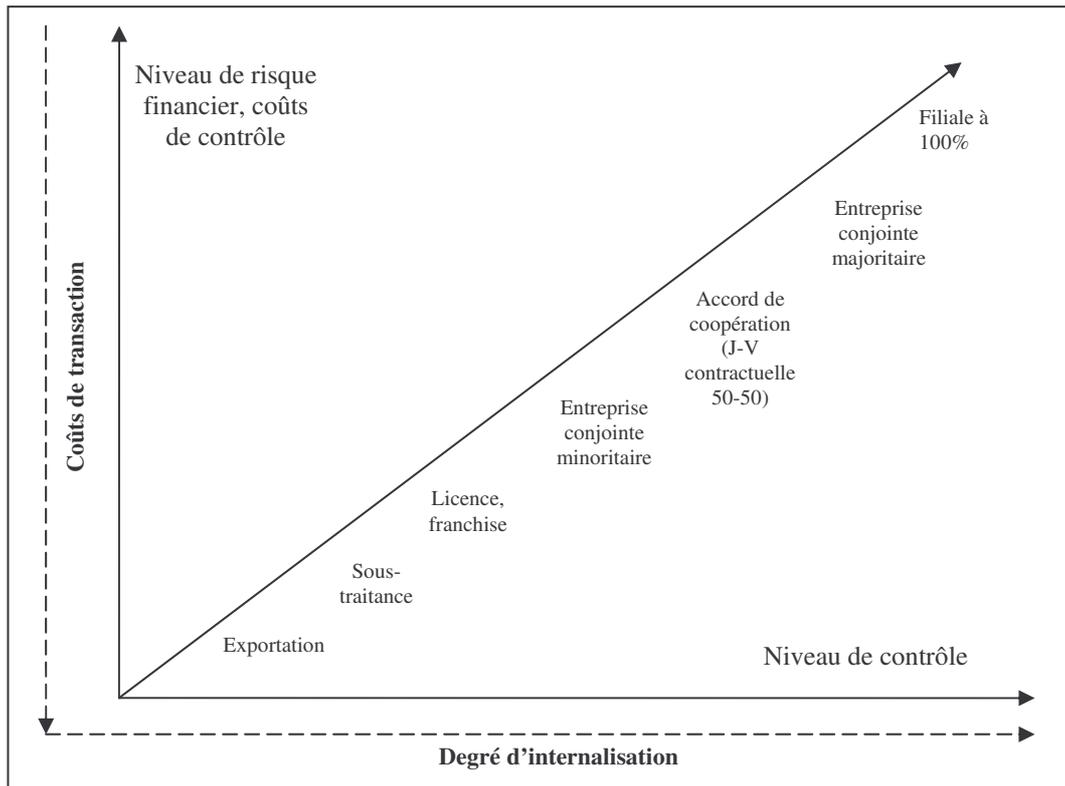
- des modes d'entrée à 100% possédés et contrôlés<sup>1</sup> (filiale, succursale, notamment) ;
- des modes d'entrée à propriété et à contrôle partagé (joint-ventures notamment) ;
- des modes d'entrée contractuels (licence, franchise ou alliances) ;
- des modes d'entrée orientés " vente " (exportation directe et indirecte).

Le deuxième critère est celui de l'engagement. Par engagement de ressource, la littérature définit " *les actifs dédiés qui ne peuvent pas être redéployés vers d'autres utilisations alternatives sans engager des coûts* " (Hill et ali., 1990, p. 118)<sup>2</sup>. Ces capitaux peuvent être réels (par exemple, des unités de production) ou immatériels (tels que l'expertise managériale). Enfin, le risque de diffusion constitue le troisième critère de classification. Il s'agit essentiellement du risque de diffusion du savoir-faire spécifique ou de la technologie brevetée d'une entreprise qui peut faire l'objet d'une expropriation par une autre entreprise (Agarwal et Ramaswami, 1992). Lorsqu'une entreprise transfère son savoir-faire spécifique, tel que le savoir-faire technologique, de marketing ou bien une autre compétence, la question de la fuite de ce savoir-faire et de son appropriation par le partenaire est posée (Williamson, 1985). Ceci est davantage critique quand la connaissance constitue le fondement des ressources et des compétences clés essentielles pour la pérennisation de l'avantage compétitif. Par conséquent, en présence d'un risque de comportement opportuniste est présent, l'entreprise préférera détenir un contrôle total plutôt qu'encourir des coûts de transaction. Les dirigeants de l'entreprise pourront se prévaloir de leur autorité et des règles afin d'empêcher ou de réduire au minimum le comportement opportuniste.

---

<sup>1</sup> *Wholly-owned and fully controlled*. Il s'agit de l'IDE (Investissement Direct Etranger).

<sup>2</sup> HILL C., P. HWANG et W. KIM (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode ", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p117-128.



**Figure 8 : Contrôle, risque et niveaux d'internationalisation**  
Adapté de Jacquemot (1990), p. 153

La décision du choix du mode d'entrée exige de prendre en compte simultanément les questions du contrôle, de l'engagement de ressources et du risque d'expropriation. La littérature s'est notamment préoccupée de l'identification des facteurs et des conditions expliquant l'adoption de différents modes d'entrée. Trois écoles de pensée principales se sont proposées d'expliquer le choix des modes d'entrée : l'analyse par les coûts de transaction, le paradigme éclectique et les approches de l'engagement incrémental.

### ***A- L'analyse par les coûts de transaction<sup>1</sup>***

Pour ce courant, la décision d'entrée est assimilée à une transaction. Tous les coûts associés aux différents composants de la chaîne de valeur (de la production à la consommation) sont pris en compte (Pan et Tse, 2000). Il s'agit des coûts d'adoption, de surveillance et de protection contre le comportement opportuniste. En choisissant le mode de fonctionnement à faible coût, les entreprises maximisent leur performance. Le principe est que les organisations internalisent les activités qu'elles peuvent exécuter à un coût inférieur mais les sous-traitent si d'autres fournisseurs permettent un avantage de coût. Plus conceptuellement, si les coûts de transaction sont élevés, l'entreprise préférera une structure de gouvernance interne (c'est-à-dire, un mode d'entrée à contrôle élevé). En particulier, la décision relative à la détention d'une filiale dépend de la réduction au minimum de la somme des coûts de transaction et des coûts de production (Anderson et Gatignon, 1986). L'échec du marché, dû à la présence d'actifs spécifiques, serait la première cause incitant à la décision d'intégration. Aussi, la théorie prédit-elle une relation positive entre la spécificité des capitaux et la propension de choix de modes d'entrée à contrôle élevé (Anderson et Gatignon, 1986).

La théorie des coûts de transaction, dans sa version simple, a été amenée à évoluer et à prendre en compte les critiques. Andersen (1997) suggère, par exemple, que cette approche du choix des modes d'entrée doit être modifiée pour inclure des avantages de coût non-transactionnels. Par ailleurs, ce courant a été critiqué du fait qu'il met en exergue les variables spécifiques à la firme mais ignore l'effet de la localisation. Une approche plus globale de l'adoption des modes d'entrée a émergé grâce à l'héritage de la théorie des coûts de transaction (Cf. point suivant). Au préalable, une autre construction théorique, la théorie des capacités organisationnelles, ayant elle aussi pour source d'inspiration la théorie des coûts de transaction, mérite d'être présentée. Selon cette approche, la nature et la qualité des capacités et de l'expérience organisationnelles sont critiques afin de comprendre les activités de la multinationale et en

---

<sup>1</sup> La théorie des coûts de transaction remonte aux travaux de R. COASE (1937) mais a acquis un contenu plus opératoire grâce à O. WILLIAMSON. La contribution essentielle de R. COASE porte essentiellement sur les facteurs qui peuvent amener les individus à organiser leurs transactions dans le cadre d'une entreprise plutôt que dans le cadre du marché. Son hypothèse essentielle est que le choix serait l'intégration si le coût de la transaction considérée est plus faible dans le cadre de l'entreprise que dans celui du marché (A. HYAFIL, 1991). O. WILLIAMSON a enrichi ce cadre d'analyse en observant que lorsque les transactions en question requièrent de l'une ou l'autre des parties un investissement spécifique, les deux parties se trouvent, une fois cet investissement réalisé, dans une situation de dépendance réciproque justifiant une structure de gouvernance plus élaborée que la simple loi du marché. La réunion des deux parties au sein d'une même entreprise apparaît alors comme la meilleure solution pour gérer les aléas futurs. Ainsi, l'internalisation se manifeste par l'intégration au sein de la même entreprise de relations fournisseurs-clients, sous-traitants donneurs d'ordre, fabrication-commercialisation (GASTALDI, 1996).

particulier ses choix de mode d'entrée (Madhok, 1997). La décision de choix du mode d'entrée est étudiée en prenant en considération le déploiement et le développement des capacités de la multinationale. En outre, lors de l'évaluation stratégique d'un mode d'entrée particulier, la compatibilité entre les exigences du contexte opérationnel et la base de connaissance existante serait un facteur critique (Collis, 1991)<sup>1</sup>. D'une manière générale, si une entreprise a une base de connaissance importante et possède les routines nécessaires, elle opterait pour un mode d'entrée à contrôle élevé afin d'atteindre un avantage compétitif (Collis, 1991). Cette approche explique aussi que le choix des joint-ventures est justifié parce qu'elles permettent d'améliorer les capacités de l'entreprise.

### ***B- L'approche éclectique du choix des modes d'entrée***

L'approche éclectique améliore la théorie des coûts de transaction en incluant, pour le choix du mode d'entrée, en sus des variables de coût de transaction (internalisation), des variables de propriété et de localisation (Anderson, 1997 ; Tse et ali., 1997). Dans une approche contingente, Kogut et Singh (1988) observent, par exemple, que les facteurs spécifiques à l'industrie, à la firme et au pays influencent la décision de choix de mode d'entrée. Pour Dunning (1980), père fondateur de ce paradigme, le choix du mode d'entrée dépend de la juxtaposition des avantages de propriété, de l'internalisation, et des avantages de la localisation<sup>2</sup>. Plusieurs études ont examiné empiriquement l'effet des facteurs OLI sur le choix du mode d'entrée. Brouthers, Brouthers et Werner (1996), examinant l'impact des variables de propriété et de localisation sur le choix de mode d'entrée dans l'industrie des logiciels aux USA, constatent qu'à mesure que ces avantages s'intensifient, les entreprises ont tendance à utiliser des modes d'entrée plus intégrés (contrôlés à 100%). Plus récemment, Tse et ali. (1997) ont examiné l'influence des facteurs OLI sur le choix des modes d'entrée en Chine. Ils aboutissent à une conclusion similaire, à savoir que plus les avantages OLI augmentaient, plus les entreprises ont tendance à adopter des modes d'entrée à contrôle élevé.

Cette approche demeure, toutefois, largement statique et ignore les dynamiques processuelles. Le paradigme dans sa conception répandue est par ailleurs déterministe. Pour qu'un mode d'entrée soit adoptée, il suffit qu'il y ait réunion de deux ou de trois des avantages.

---

<sup>1</sup> Cf. D. COLLIS (1991), " A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry ", *Strategic Management Journal*, 12 (SI), pp. 49-68.

<sup>2</sup> Appelés couramment " facteurs OLI " pour " *Ownership* ", " *Localisation* " et " *Internalisation* ".

### **C- L'engagement incrémental sur les marchés étrangers**

Cette dernière approche est la plus fréquemment utilisée pour l'étude du processus d'internationalisation, des petites et moyennes entreprises en particulier. Elle répond à plusieurs carences des approches exposées plus haut. Elle s'en distingue, notamment, par le dynamisme qu'elle offre c'est-à-dire par l'intégration de la progression au cours du temps.

Au commencement de la recherche académique en *international business*, l'intérêt était, en effet, porté exclusivement à la firme multinationale et on se souciait en particulier d'expliquer les raisons de son existence ainsi que son influence. L'attention était donc portée principalement à l'investissement direct étranger. Ainsi, la multinationale a été prise comme point de départ de l'analyse ce qui occultait, en conséquence, les questions relatives à son processus de genèse et de développement. Certaines voix se sont toutefois élevées afin de réclamer une analyse plus longitudinale et processuelle (Welch et Luostarinen, 1988)<sup>1</sup> de l'internationalisation. Une analyse répondant à ce besoin a été initiée par Aharoni (1966) étudiant les différentes étapes du processus de décision de l'investissement étranger. Mais l'approche longitudinale a connu son réel essor avec les études menées sur des entreprises nordiques par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977) et Luostarinen (1979). L'apport de ces études réside notamment dans le fait qu'elles tentent d'identifier les facteurs clés, de nature dynamique, sous-jacent la progression internationale essentiellement en aval des entreprises. Parallèlement à ces études, un autre mouvement a tenté d'identifier des étapes précises du processus d'internationalisation, chaque étape constituant le fondement de la suivante (Bilkey et Tesar, 1977).

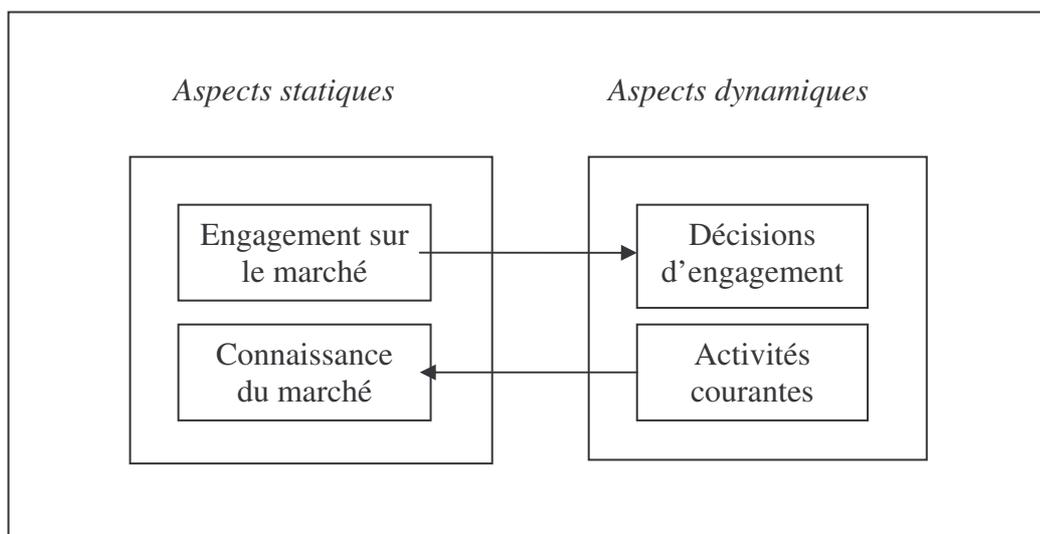
Ce courant de la littérature analyse le processus de développement à l'étranger comme une séquence d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède à l'apprentissage de l'environnement international et adapte progressivement son organisation à la dimension spatiale de son activité. Les fondements théoriques du modèle sont la théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963 ; Aharoni, 1966) et la théorie de la croissance de la firme de Penrose (1959). Sur la

---

<sup>1</sup> T. HORST (1972), par exemple, conclue son étude par : " *La principale insuffisance dans ce courant d'analyse est, je crois, l'absence de considérations dynamiques. Nulle part l'on ne trouve une description de la manière dont l'entreprise (multinationale) acquiert ses attributs actuels..Si l'on désire élucider la complexité du processus de prise de décision de l'investissement étranger alors une étude systématique du comportement dynamique des entreprises doit être menée* "

T. HORST (1972), " Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest abroad ", Review of Economics and Statistics, Vol. 54, 1972, pp. 264-265 ; (Cité par L. WELCH et R. LUOSTARINEN, 1988).

base de ce raisonnement, un grand nombre de modèles qualifiés de " séquentiels " a été établi. Ces modèles ont en commun le fait qu'ils se basent tous sur une idée de progressivité. Le passage d'un stade d'engagement à un autre ainsi que le passage d'un marché vers un autre se fait suivant une dynamique progressive. On doit cette approche notamment à Johanson et Vahlne (1977) qui définissent l'internationalisation de la firme comme un processus dans lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et engagement international. L'engagement de ressources sur le marché cible dépend principalement de deux variables : le risque sur ce marché et l'expérience internationale de l'organisation. Ainsi, plus le risque est élevé, moins il y a de chance d'adopter un mode d'entrée à engagement de ressources élevé. Par ailleurs, plus l'expérience ou la connaissance d'internationalisation de l'entreprise est élevée, plus elle a tendance à adopter des modes d'entrée nécessitant un engagement de ressources élevé. Pour Johanson et Vahlne (1990), " le processus évolue en une interaction entre le développement de la connaissance du marché et les opérations étrangères, d'une part, et l'engagement croissant des ressources sur ces marchés, d'autre part " (Johanson et Vahlne, 1990, p. 11). La connaissance du marché et l'engagement sur ce marché à un instant donné sont supposés affecter les décisions d'engagement et les activités courantes à un instant ultérieur. En contrepartie, cela affecte, en retour, la connaissance du marché et l'engagement. Le processus d'internationalisation est un cycle causal comme le montre la figure suivante :



**Figure 9 : Le Processus d'Internationalisation de l'Entreprise**

Source : Johanson et Vahlne (1990)

Ainsi, une entreprise engage plus fortement ses ressources d'une manière incrémentale au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience grâce à ses activités courantes sur le marché.

L'engagement additionnel sur le marché se fait par petites étapes. Pour Collin (1998), les hypothèses sous-jacentes ce type de raisonnement sont le fait que l'entreprise s'intéresse d'abord et en priorité à ce qu'elle connaît et ignore (ou délaisse) ce qui lui est étranger. Elle engage ses ressources " en toute connaissance de cause " suivant un principe de sécurité maximale et ce n'est que très progressivement qu'elle s'aventure vers des pays encore inconnus.

Cette idée de corrélation entre expérience internationale et modes d'entrée n'est pas nouvelle mais a fait l'objet de beaucoup d'études dans le cadre des approches classiques, l'analyse par les coûts de transaction et la théorie éclectique. Ces approches suggéraient elles aussi que le choix des modes d'entrée soit lié à la familiarité du marché hôte acquise par l'entreprise (Gatignon et Anderson, 1988). On pense que quand une entreprise pénètre d'abord un pays culturellement différent de son pays d'origine, elle serait peu disposée à adopter l'investissement direct<sup>1</sup> comme mode d'entrée. Cependant une fois que les barrières de la langue et de la culture sont surmontées, les chances d'adopter l'investissement direct étranger augmentent (Luostarinen, 1979). Ainsi, les entreprises possédant une expérience antérieure sur le marché cible sont plus à même à choisir l'investissement comme mode d'entrée (Kim et Hwang, 1992). La connaissance accumulée à partir du marché réduit la distance perçue entre la maison mère et les marchés du pays hôte. D'autres études observent que la familiarité avec le lieu d'opération en particulier est significativement liée au choix du mode d'entrée. Les entreprises ayant une plus grande connaissance de la localisation adopteraient un mode d'investissement direct (Hill, Hwang et Kim, 1990 ; Kim et Hwang, 1992). En définitive, l'expérience sur le marché hôte constitue un facteur important influençant le choix du mode d'entrée.

Le modèle développé par Johanson et Vahlne (1977)<sup>2</sup> explique que l'engagement de l'entreprise dans un marché d'un pays particulier se fait par rapport à une séquence d'établissement (installation)<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Selon le FMI, l'Investissement Direct Etranger (IDE) doit satisfaire deux critères : d'une part, l'acquisition d'un intérêt durable dans une entreprise exerçant une activité sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur et, d'autre part, l'exercice d'un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise. Cette notion de gestion de l'actif est celle qui distingue l'IDE des investissements de portefeuille en actifs financiers étrangers.

<sup>2</sup> Un modèle aussi célèbre est dû à W. BILKEY et G. TESAR (1977). Les auteurs proposent un processus en six étapes marquant un engagement croissant des ressources et une accumulation croissante de l'information qui permettent le franchissement successif de ces étapes :

1- *La direction de l'entreprise n'est pas intéressée à exporter (Croyance que l'exportation est trop risquée et ne contribue pas aux profits).*

2- *L'entreprise est partiellement intéressée : la direction accepterait une commande non sollicitée mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité d'exporter.*

- au début, il n'y a pas d'activité d'exportation régulière. L'entreprise ne possède pas d'expérience du marché.
- l'exportation se réalise grâce à des représentants indépendants. Un canal d'information régulière mais plutôt superficielle est établi.
- l'internationalisation se réalise grâce à une filiale commerciale.
- l'internationalisation se réalise grâce à la production sur place.

Luostarinen (1979) propose un processus plus large constitué de quatre étapes principales:

- étape de commencement (NIMOS : *Non Direct Investment Marketing Operations*): elle consiste à réaliser sur le marché étranger des opérations commerciales sans investissement (Exportation indirecte<sup>2</sup> et exportation directe principalement) ;
- étape de développement (DIMOS : *Direct Investment Marketing Operations*) : elle consiste à réaliser des opérations commerciales avec investissement (Etablissement de filiales commerciales ou de joint-ventures à but commercial) ;

---

3- L'entreprise explore activement la possibilité d'exporter (Recherche de profits).

4- L'entreprise exporte sur une base expérimentale vers un pays psychologiquement proche.

5- L'entreprise devient un exportateur expérimenté vers ce pays.

6- L'entreprise explore la possibilité d'exporter vers des pays additionnels psychologiquement moins proches.

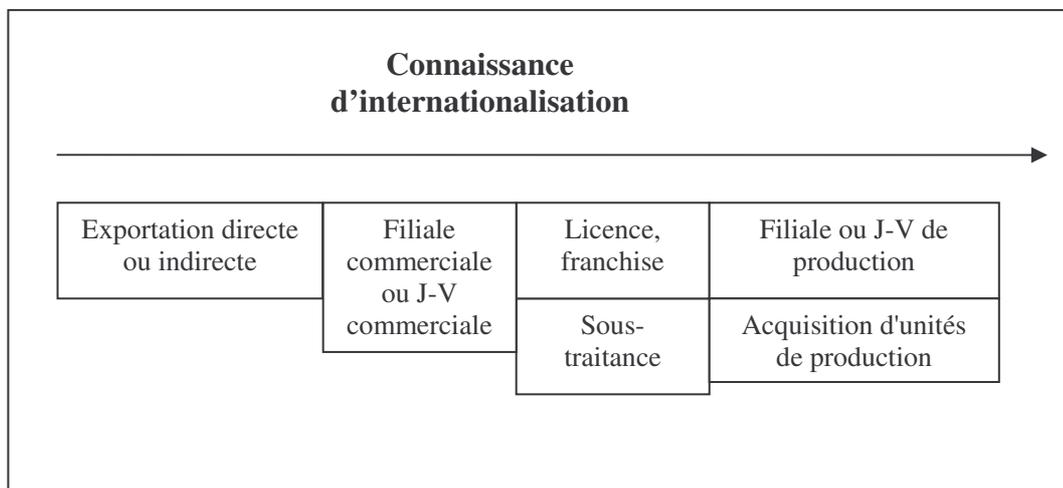
<sup>1</sup> Plusieurs critiques ont été adressées aux modèles " séquentiels ". Une première critique est qu'ils sont trop déterministes. Ceci est surtout dirigé vers ce qui est appelé " la théorie des étapes ". Les critiques invoquent le fait que l'entreprise est libre de faire des choix stratégiques en ce qui concerne les modes d'entrée et d'expansion. D'après REID (1983), par exemple, un tel choix dépend des conditions de marché et une approche par les coûts de transaction serait plus pertinente que le modèle processuel afin d'expliquer la diversité et les variations dans le comportement d'internationalisation. On a aussi souligné le fait que le modèle n'a de signification que durant les premières étapes de l'internationalisation où l'absence de connaissance de marché et de ressources constitue encore un facteur contraignant. Quand une entreprise a déjà des activités dans différents pays, ces facteurs ne vont plus poser problème. Dans ce cas, l'entreprise alloue ses ressources à l'international sur la base des conditions réelles du marché plutôt qu'en voulant faire face à l'inconnu. D'autres auteurs avancent l'argument selon lequel le monde devient de plus en plus homogène et, qu'en conséquence, la valeur explicative de la distance psychique serait en train de faiblir. Sur le plan méthodologique, maintes critiques ont été adressées au modèle de Johanson et Vahlne (1977). La fiabilité du modèle serait faible puisqu'il repose sur l'accumulation de justifications grâce à un faible nombre d'études de cas.

S. REID (1983), " Firm Internationalization, Transaction Costs and strategic Choice ", *International Marketing review*, Vol. 1, N°2. (Cité par J. JOHANSON et J-E. VAHLNE, 1990).

<sup>2</sup> Il s'agit d'exportation indirecte quand l'entreprise fournit un marché à l'étranger via une entreprise nationale intermédiaire, par exemple un grossiste (Cf. Commission Européenne, Observatoire des PME Européennes (2003), " L'internationalisation des PME ", Publications – DG Entreprises – 2003/4).

- étape de croissance (NIPOS : *Non Direct Investment Production Operations*) : elle consiste à réaliser des opérations de production sans investissement (Licences et sous-traitance) ;
- étape de maturité (DIPOS : *Direct Investment Production Operations*) : elle consiste à réaliser un investissement productif dans le pays étranger (Filiation de type productif, joint-ventures à but productif ou acquisition d'unités de production) ;

Schématiquement, le processus d'engagement des ressources se présente ainsi :

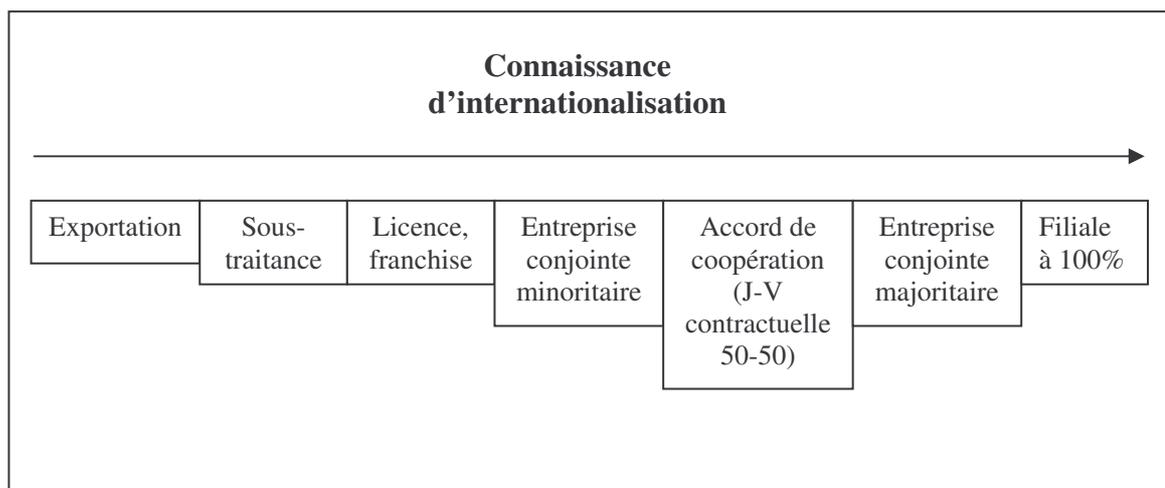


**Figure 10 : L'accroissement de l'engagement des ressources**

Bien que rarement différencié du précédent, il existe un deuxième sens de l'idée du processus d'internationalisation entendu comme un engagement incrémental. Il décrit l'accroissement du contrôle des opérations et non plus l'engagement de ressources, ces deux dimensions de l'internationalisation n'étant pas nécessairement synonymes. Pour Caves et Mehra (1986)<sup>1</sup>, l'entreprise ayant une faible expérience internationale a tendance à surestimer les risques potentiels et à sous-estimer les retours potentiels issus du marché étranger. Elle aura donc tendance à choisir des modes d'entrée à faible contrôle. Au début de son activité internationale, l'entreprise a beaucoup de chances de rechercher l'appui d'intermédiaires étrangers afin de faciliter sa pénétration du marché (Welch et Luostarinen, 1988). Plus elle acquiert de la connaissance, plus elle aura tendance à contrôler d'une façon plus systématique et méticuleuse les

<sup>1</sup> Cf. R. CAVES et S. MEHRA (1986) " Entry of foreign multinationals into the U.S manufacturing industries ", in *Competition in global industries*, M. PORTER (ed), Boston: Harvard Business School.

actions de son intermédiaire. La relation entre les deux parties peut se transformer en une lutte de pouvoir entraînant dans certains cas la prise de contrôle de cet intermédiaire. Dans ce sens, Gagnon et Anderson (1988) trouvent que plus la multinationale acquiert de l'expérience à l'étranger, plus elle tend à opter pour des modes d'entrée lui permettant un plus grand contrôle et nécessitant un engagement plus élevé. Sous les conditions d'une faible spécificité des actifs, il semble qu'une plus grande expérience sur un marché encourage les exportateurs à intégrer les opérations en aval. Les firmes dont l'expérience sur un marché étranger est élevée vont alors opter pour des canaux (ou modes d'entrée) intégrés plutôt qu'indépendants. La volonté de contrôler les investissements de l'entreprise s'explique aussi par sa volonté de s'approprier la pleine rémunération de certaines qualifications ou habiletés composant l'avantage monopolistique. Une autre justification au choix des modes d'entrée intégrées est relative au savoir-faire. Cherchant à protéger son savoir-faire et limiter sa diffusion, l'entreprise bâtie autour d'un savoir-faire tacite, opte pour des modes d'entrée à contrôle total. Schématiquement, ce processus se présente ainsi:



**Figure 11 : L'accroissement du contrôle des opérations**

Les deux processus incrémentaux décrits postulent une proportionnalité croissante et monotone entre l'accumulation de la connaissance, l'engagement des ressources, d'une part et le contrôle des opérations, d'autre part. Cette conception de l'engagement incrémental a toutefois rencontré de vives critiques. Alternativement à l'hypothèse simpliste d'une relation monotone entre connaissance d'internationalisation et contrôle, Erramilli (1991), par exemple, suggère une relation en forme de U entre cette connaissance et la tendance de l'entreprise qui s'internationalise à adopter des modes d'entrée à contrôle élevé. Préalablement à une recherche systématique sur le marché, les preneurs de décision peuvent avoir des espérances largement optimistes des

opportunités sur les marchés. L'accumulation de connaissance va ensuite les confronter à une réalité moins facile ce qui entraîne une diminution temporaire de leur volonté de s'engager dans des modes d'activité à contrôle et à engagement de ressources élevés. Par la suite, l'accumulation de connaissance peut rendre le preneur de décision plus confiant quant à la compétitivité de son entreprise par rapport aux entreprises locales. Sa volonté de réaliser des investissements à engagement et contrôle élevés remonte.

Ce synopsis des approches dominantes relatives aux modes d'entrée et au processus d'internationalisation équilibre la recherche sur la stratégie d'internationalisation de la PME familiale d'un ensemble de concepts pouvant donner lieu à transposition dans ce champ particulier. Il est intéressant de décrire tant théoriquement qu'empiriquement le processus d'adoption des modes d'entrée par la PME familiale. Une description d'ordre théorique est proposée au sein de la prochaine section. Le second chapitre de la présente partie développe une compréhension des mécanismes sous-jacents ce processus propre à la PME familiale en mobilisant le concept de connaissance d'internationalisation.

## **§ 2 : Éléments descriptifs de l'internationalisation de l'entreprise familiale**

Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale présente, à maints égards, des caractéristiques particulières. Luostarinen et Hellman (1995) constatent, par exemple, que ces entreprises comptent dans leur processus d'internationalisation sur une politique de produit plus étroite que les entreprises non familiales. En revanche, celles qui atteignent une plus grande taille élaborent une politique de produit internationale plus diversifiée et agressive. D'une manière générale, l'entreprise, dans son processus d'internationalisation, doit prendre essentiellement deux décisions déterminantes: quel marché choisir ? et quel mode d'entrée adopter dans ce marché ? Les choix dépendent bien évidemment de plusieurs variables. La littérature spécifique à l'internationalisation de l'entreprise familiale, nous permet de dresser un ensemble de constats relatifs à ces dimensions.

## I.- Un faible degré d'internationalisation et des marchés étrangers proches

Il se dégage d'une étude pionnière sur l'internationalisation de l'entreprise familiale que ces entreprises exportent moins que celles qui ne sont pas sous contrôle familial (Donckels et Frohlich, 1991). Globalement, ce type d'entreprise présente un degré d'internationalisation plus faible que les entreprises non familiales (Luostarinen et Hellman, 1995 ; Simões et Crespo, 2002). Gallo et Estapé (1992) observent de même que les entreprises familiales de petite taille contribuent faiblement au volume total des exportations de leur échantillon d'étude<sup>1</sup>. Au total, les auteurs trouvent que les entreprises familiales, à la fois de petite et de grande taille, s'internationalisent moins que leurs homologues non familiales alors que le comportement des entreprises de taille moyenne est similaire. Okoroafo (1999)<sup>2</sup> aboutit à des observations similaires. Zahra (2003) confirme non seulement que les entreprises familiales présentent un plus faible chiffre d'affaire à l'étranger mais aussi qu'elles pénètrent un nombre moins élevé de pays. Cette faible implication internationale s'expliquerait par le fait que ce type d'entreprise s'internationalise lentement à cause de sa culture locale (Gallo et Estapé, 1992). Le processus d'internationalisation serait, par ailleurs, souvent initié plus tardivement que l'entreprise non familiale.

Deux séries de constats peuvent être faits quant au choix des marchés :

- L'entreprise familiale débute son activité internationale dans des marchés proches psychologiquement et procède plus lentement (Gallo et Estapé, 1992). Elle attaquerait des marchés de plus en plus éloignés au fur et à mesure qu'elle accumule de la connaissance des marchés et de l'expérience internationale. Les descriptions des théories de l'internationalisation quant à la distance psychique semblent fortement respectées par les entreprises familiales. Les marchés sont entrés en fonction de la distance géographique, culturelle et économique. Gallo et Estapé (1992) observent, à titre d'exemple, que les entreprises familiales Argentines exportent plus que les entreprises non familiales vers l'Amérique Latine confirmant ainsi le fait que ces pays sont perçus psychologiquement proches par les premières. Les résultats de l'étude de Luostarinen et Hellman (1995) montrent qu'en général la majorité des modes d'entrée ont été la adoptés pour la première fois dans des pays proches en terme de distance d'affaire. Par ailleurs, la part des entreprises familiales qui ont commencé des opérations dans des pays " chauds " (faible distance d'affaire, géographique et culturelle) est plus importante que celle des entreprises non familiales.

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un échantillon d'entreprises Argentines.

<sup>2</sup> Dans une étude descriptive de l'internationalisation d'un échantillon d'entreprises manufacturières du nord ouest de l'Etat de l'Ohio (Etats Unis),

- Pour l'entreprise familiale, les relations personnelles, au sens large du terme, sont particulièrement importantes afin de s'établir à l'étranger. La connaissance des opportunités existantes sur les marchés étrangers est acquise grâce aux liens interpersonnels plutôt que par une collecte systématique d'informations grâce à étude de marché (Ellis, 2000). L'entreprise familiale a tendance à choisir des marchés où elle peut compenser son faible savoir-faire et connaissance par la présence de membres familiaux.

## **II.- Modes d'entrée sur les marchés étrangers**

La spécificité de l'internationalisation de l'entreprise familiale peut être appréhendée à travers l'observation du choix des modes d'entrée et de la progressivité qui sous-tend le processus.

### ***A- Choix des modes d'entrée : recherche de l'indépendance***

Les entreprises familiales montrent une stratégie de modes d'entrée sur les marchés étrangers plus étroite que les entreprises non familiales (Luostarinen et Hellman, 1995). Il est possible de dresser les observations suivantes :

- L'exportation est souvent la première étape d'engagement de l'entreprise familiale sur la voie de l'internationalisation. Elle commence son internationalisation par le mode d'entrée le moins risqué et permettant le plus de flexibilité d'action. Le volume des exportations serait ainsi le principal indicateur du degré d'internationalisation atteint (Gallo et Estapé, 1992). L'entreprise familiale devrait engager de plus en plus de ressources sur le marché et faire évoluer l'organisation des transactions au fur et à mesure qu'elle accumule de la connaissance des marchés et de l'expérience internationale. Toutefois, il semble que, globalement, elle privilégie, durant son internationalisation, l'exportation de biens physiques et moins l'investissement direct, la cession de technologie ou encore la conclusion d'alliances stratégiques (Luostarinen et Hellman, 1995)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon l'étude récente de l'Observatoire des PME Européennes, seulement 3% des PME européennes, en général, déclarent avoir des filiales, des succursales ou des joint-ventures à l'étranger. Voir : COMMISSION EUROPEENNE, OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2003b), " L'internationalisation des PME ", Publications – DG Entreprises – 2003/4.

- L'entreprise familiale préfère l'investissement direct aux alliances stratégiques capitalistiques<sup>1</sup> (joint-ventures). Pour Simon (1996), les entreprises familiales performantes seraient caractérisées par un degré d'internationalisation supérieur à 50% du chiffre d'affaires atteint principalement grâce à des filiales totalement contrôlées sans implication d'importateurs ou de distributeurs. Pour Corbetta et Montemerlo (1995), l'entrepreneur voulant s'internationaliser opterait pour l'IDE car cette forme d'internationalisation permet :

- de garder l'indépendance de l'entreprise et d'éviter une perte de contrôle des opérations ou du capital ;
- d'internaliser le savoir-faire et la connaissance du marché grâce notamment aux acquisitions d'unités déjà établies.

Dans cet esprit, Donckels et Fröhlich (1991) observent que ces entreprises présentent un moindre engagement dans des activités de sous-traitance ou dans des activités productives en coopération. D'après les auteurs, l'entreprise familiale ne croit pas, comme le fait son homologue non familiale, qu'il lui est nécessaire de coopérer afin d'être plus efficace. En conséquence, ce type d'entreprise serait moins impliqué dans les réseaux socio-économiques et dans la coopération inter-firmes. Lorsqu'elle noue des alliances stratégiques, l'entreprise familiale préfère le faire avec des entreprises qui lui ressemblent c'est-à-dire familiales. Okoroafo (1999) ne confirme cependant pas un tel constat et observe que seulement quelques entreprises de son échantillon entretiennent des liens d'affaire avec d'autres entreprises familiales dans d'autres pays même si un grand nombre d'entreprises souhaitent l'établissement de tels liens. Dans une étude approfondie sur cette question, Gallo et Cappuyins (1999)<sup>2</sup> observent que les entreprises familiales nouant des alliances stratégiques internationales sont plus âgées que celles qui ont seulement l'intention de le faire. Par ailleurs, ces deux types d'entreprises<sup>3</sup> ont une taille plus importante (en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs) que les entreprises familiales qui n'ont pas d'alliances. Enfin, les entreprises familiales nouant des alliances stratégiques se caractérisent par un contrôle familial<sup>4</sup> moins important que pour les entreprises familiales qui ont l'intention de réaliser de telles alliances. A l'instar de Luostarinen et Hellmann (1995), les résultats des auteurs suggèrent donc

---

<sup>1</sup> On distingue habituellement deux types d'alliance stratégiques : les alliances capitalistiques et les alliances contractuelles.

<sup>2</sup> Les auteurs se basent sur un échantillon de 143 entreprises classées en 3 groupes est utilisé : les entreprises familiales nouant une ou plusieurs alliances stratégiques avec des entreprises étrangères (39 entreprises) ; les entreprises familiales qui ont l'intention de conclure de telles alliances dans un avenir proche (41 entreprises) ; les entreprises familiales n'ayant pas l'intention d'avoir des alliances dans un futur proche (63 entreprises).

<sup>3</sup> Les entreprises familiales nouant des alliances stratégiques et celles qui ont l'intention de conclure de telles alliances.

<sup>4</sup> Mesuré par le contrôle de la propriété.

que les entreprises familiales sont faiblement actives quand il s'agit d'opérations coopératives internationales.

Pour Corbetta et Montemerlo (1995), le choix de la forme d'internationalisation dépend de l'objectif visé grâce à cette stratégie. Si l'orientation stratégique de l'entreprise consiste à chercher à évacuer la production en excès ou à réaliser des économies de coût sans aucune vision long-termiste, alors l'entreprise familiale devrait opter pour (1) l'exportation ou l'importation<sup>1</sup>, comme première étape, puis (2) les activités conjointes (sans opérations de capital, avec un contenu d'échange important), en deuxième étape. Si, par contre, l'entreprise s'oriente vers la réussite compétitive à long terme sur le marché international alors le processus adopté pourrait être ainsi :

- (1) et (2) comme première étape ;
- les activités jointes sans capital avec un contenu de coopération important ;
- les alliances avec mise en commun de capital ;
- l'investissement direct étranger ;

Que nous livre la littérature théorique et empirique quant au processus d'internationalisation, séquence de modes d'entrée ?

### ***B- La progressivité dans le processus d'internationalisation***

Luostarinen et Hellman (1995), en appliquant le processus graduel de Luostarinen (1979) aux entreprises familiales, montrent que l'internationalisation de l'entreprise familiale suit un processus séquentiel ("*Stepwise Process*") formant un modèle cohérent. Ce modèle se divise en un modèle principal et en sous-modèles. Le modèle principal montre que l'internationalisation commence par être orientée en amont (*inward*), se développe en s'orientant en aval (*outward*) et s'approfondit par des opérations coopératives (*cooperative*). Les entreprises familiales semblent respecter ce modèle plus fidèlement que les entreprises non familiales. Cependant, elles avancent plus lentement et proportionnellement moins en nombre que les entreprises non familiales. Elles dépensent considérablement plus de temps dans l'étape domestique et elles passent plus de temps pour avancer de l'étape "*inward*" vers l'étape "*outward*" et "*cooperative*". Le processus

---

<sup>1</sup> L'importation, en tant que forme *inward* de l'internationalisation est perçue comme étant plus simple et moins risquée permettant ainsi un apprentissage. En conséquence, son choix comme première étape n'est pas fortuit mais peut être délibéré.

d'internationalisation tournée vers l'extérieur " *outward* " est lui-même séquentiel et comprend les étapes " Commencement ", " Développement ", " Croissance " et " Maturité " vues plus haut.

Luostarinen et Hellman (1995) concluent que les entreprises familiales ne sont pas aussi actives que les entreprises non familiales tout au long du processus d'internationalisation tournée vers l'extérieur. Cependant, celles qui avancent davantage au long de ce processus agissent de plus en plus à l'instar des entreprises non familiales. Au total, elles suivent le chemin théorique moins fidèlement que leurs homologues. En ce qui concerne le processus amont, les auteurs observent que les entreprises familiales sont relativement moins impliquées dans l'importation de produits que les entreprises non familiales. Par ailleurs, le nombre moyen des pays d'approvisionnement est moins important. En ce qui concerne les biens physiques à revendre, les entreprises familiales apparaissent aussi actives que les entreprises non familiales et utilisent un éventail plus large de pays. Enfin, même si les deux catégories d'entreprises sont plutôt rapides à commencer des opérations d'importation, les entreprises familiales seraient plus lentes quant à l'adoption des différentes stratégies de produit objet de l'internationalisation amont.

Au total, la littérature existante nourrit donc l'idée que l'entreprise familiale réagit lentement aux changements de son environnement et qu'elle est moins encline à la croissance d'une manière générale et à l'internationalisation, en particulier. Bref, l'entreprise familiale serait peu active du point de vue international. Comment donc expliquer l'existence d'entreprises fortement internationalisées mais familiales en même temps ? Et quels sont les facteurs déterminants l'internationalisation de l'entreprise familiale ? Notre recherche essayera d'apporter des éléments de réponse à ces questions. L'objectif assigné à la section à venir est d'identifier les facteurs déterminants l'internationalisation de l'entreprise familiale et le déroulement de son processus d'internationalisation. Pendant qu'une large part de la littérature examine l'impact de facteurs extérieurs sur l'internationalisation et la croissance, les travaux de certains auteurs (Gallo et Pont, 1996 ; Davis et Harveston, 1999) permettent de mettre en évidence le rôle des facteurs internes, incluant les caractéristiques de l'entrepreneur ainsi que les facteurs propres à l'entreprise, sur l'internationalisation et la croissance de l'entreprise familiale.

### **§ 3 : Les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise familiale**

La littérature identifie plusieurs motivations quant à la décision d'internationalisation de la PME, d'une manière générale. Quatre groupes de facteurs sont habituellement identifiés : d'une

part, les caractéristiques du management (et notamment du dirigeant) et les caractéristiques organisationnelles constituent des motivations émanant de l'entreprise ; d'autre part, on identifie des facteurs extérieurs qui comportent des obstacles et des motivations à la décision d'internationalisation (Cavusgil et Naor, 1987 ; Aaby et Slater, 1989). Les études empiriques " classiques " étudiant les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise peuvent, par ailleurs, être conçues comme s'inscrivant dans la tradition de la RBV. Un nombre important de catégories de variables prédictives concerne les ressources nécessaires à l'internationalisation.

De rares études ont en revanche essayé d'identifier les facteurs influençant, en particulier, le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale. Les contributions de certains auteurs tels que Miguel Gallo (Gallo et Sveen, 1991 ; Gallo et Garcia Pont en 1996, entre autres), de Harveston et Davis (2000) ou encore de Zahra (2003) essayent de répondre à cette interrogation. Il s'agit d'un ensemble de recherches proches de la tradition instituée par la recherche sur la PME et essayant d'identifier des facteurs ou stimuli poussant le dirigeant de l'entreprise à envisager la décision d'exporter. Le noyau théorique existant relatif à ces facteurs se caractérise par un aspect " prescriptif " : un ensemble de facteurs facilitant et inhibant l'internationalisation de l'entreprise familiale est identifié non seulement dans un but purement théorique mais aussi dans l'ambition de prodiguer aux entreprises familiales des conseils leur permettant d'engager une activité internationale et de la réussir. Ce noyau théorique se fonde sur des observations de terrain réalisées par les auteurs et emprunte aussi à plusieurs corps théoriques : les théories comportementales de la firme ainsi que certaines théories économiques telle que la théorie éclectique en sont des exemples. Ces travaux sont toutefois critiquables en ce qu'ils se bornent à identifier les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise familiale en ignorant le processus ou, tout au plus, en acceptant implicitement les descriptions et explications de certains modèles théoriques d'internationalisation de l'entreprise. Gallo et Garcia Pont (1996), en reconnaissant l'insuffisance des travaux ayant porté sur les caractéristiques et le processus d'internationalisation de cette entreprise, identifient certains des facteurs déterminants. Tout en soulignant que la littérature a montré l'importance individuelle de ces facteurs, ils regrettent l'absence de travaux empiriques essayant de montrer leur indépendance et leurs effets cumulés ou combinés quant à l'internationalisation.

Il est donc utile de dresser une liste des variables influençant la décision d'internationalisation. Nous illustrerons certains de ces facteurs par les réponses à un questionnaire mené au tout début de notre recherche auprès d'un échantillon de 18 PME

familiales non internationalisées<sup>1</sup>. La logique ou l'hypothèse de base qui sous-tend cette enquête descriptive est la suivante : les PME de l'échantillon ne sont pas internationalisées parce qu'elles manifestent des freins ou des facteurs inhibant. Par ailleurs, elles ne mettraient pas en œuvre certaines pratiques ou n'adopteraient pas des comportements qui devraient favoriser cette direction stratégique. Il est important de souligner que le questionnaire n'a pas pour but d'expliquer l'absence de l'internationalisation mais de déceler d'éventuels liens entre des variables, prises individuellement, et le faible engagement international. Le but n'est que descriptif.

Remarquons, enfin, que nous ne nous soucions pas de distinguer décision d'internationalisation et décision d'initiation d'activités d'exportation, le but étant uniquement de récapituler les variables relatives à " l'ouverture " sur l'international. Ce sont les variables qui poussent les dirigeants de l'entreprise à envisager la décision d'internationaliser les activités ou au contraire inhibent la prise d'une telle décision.

## **I.- Les déterminants environnementaux**

L'hypothèse forte des modèles comportementaux est que l'entreprise s'internationalise en réponse à des stimuli reçus par le dirigeant (Gibiati, 1994). Des stimuli internes ou externes entraînent des motivations dites proactives ou réactives. Les stimuli sont appelés " facteurs attirant l'attention du dirigeant " car ils conduisent le dirigeant à reconnaître dans l'exportation une opportunité. Le stimulus se différencie de la variable exogène par le fait " *qu'il évoque un lien entre un événement donné et la possibilité d'exporter* " <sup>2</sup>. Ici, l'analyse porte sur le premier ensemble de déterminants dénommés par la littérature " motifs ou stimuli réactifs ". Ils traduisent, en effet, la réponse de l'entreprise à l'environnement changeant. Le contexte international " globalisant " entraîne notamment un rapprochement non seulement géographique mais aussi psychologique (culture, langue, etc.) entre pays et marchés et incite l'entreprise à envisager la conquête de ces marchés. Nous distinguons ici les motivations et les inhibiteurs externes.

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'entreprises indépendantes de petite et moyenne taille (effectifs compris entre 6 et 50 pour 17 des 18 individus). Elles sont pour la plupart jeunes (11 entreprises sont créées après 1980, 6 entre 1960 et 1980. Une seule entreprise est centenaire). 13 entreprises sont encore dirigées par leurs fondateurs.

<sup>2</sup> L. WELCH (1983) ; (cité par M. GIBIATI, 1994).

### **A- Les motivations de l'internationalisation externes à l'entreprise et à la famille**

Les motivations externes sont notamment de nature économique et stratégique. Il s'agit, en premier, pour l'entreprise de lutter contre les menaces concurrentielles. Craignant de perdre une part de son marché local au profit de concurrents étrangers ou de ses marchés étrangers au profit des concurrents locaux, elle devrait répondre à cette menace en pénétrant ces marchés. Ainsi, elle détiendra une part de marché qu'elle pourra plus ou moins facilement garder. Okoroafo (1999) observe qu'une faible proportion des entreprises familiales de son étude indique qu'elle se sent menacée par la concurrence étrangère directe ou indirecte. Par ailleurs, peu d'entreprises réalisent une veille sur l'environnement international. Seulement 25% des sujets signalent, enfin, qu'ils tiennent compte des considérations globales dans leur prise de décision locale. Le faible engagement international de ces entreprises s'explique probablement par ces observations. Les constats dégagés grâce à notre questionnaire descriptif rejoignent assez peu l'idée de l'influence de la concurrence sur la décision d'internationalisation. Deux propositions reposant sur l'idée de la faiblesse de la concurrence comme explication de l'absence d'engagement international ont été formulées. A la proposition " Dans notre marché la concurrence nationale est faible ", la majorité des répondants, contrairement à ce qui est attendu, n'était pas d'accord. Ainsi, malgré la perception d'une intense concurrence dans leurs secteurs d'activité, ces entreprises ne perçoivent pas la nécessité de s'orienter vers l'international pour, en quelque sorte, fuir la concurrence nationale et chercher des débouchés à l'étranger. Ensuite, la proposition " Dans notre marché la concurrence internationale est faible ou inexistante " rencontre des avis plus partagés<sup>1</sup>. Mais, globalement, de même que la proposition précédente, nous observons que la majorité des répondants (50%) n'est pas d'accord. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que la perception d'une forte concurrence en provenance de l'étranger puisse constituer une motivation quant à la recherche d'une orientation internationale<sup>2</sup>.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
- Dans notre marché la concurrence nationale est faible	<b>50.0</b>	11.1	22.2	11.1	5.6
- Dans notre marché la concurrence internationale est faible ou inexistante	<b>22.2</b>	<b>27.8</b>	22.2	22.2	5.6

Par ailleurs, la baisse de la demande locale, le déclin des ventes domestiques et la saturation du marché peuvent inciter l'entreprise à s'internationaliser. La saturation du marché

---

<sup>1</sup> Sachant que les répondants appartiennent à des secteurs très différents, il semble " normal " que les perceptions des répondants soient partagées.

<sup>2</sup> Ou à contrario que la faible internationalisation des répondants puisse être expliquée par la perception d'une faible concurrence d'origine étrangère.

intérieur constitue l'une des motivations principales qui la poussent, en particulier, à investir à l'étranger. Les produits de l'entreprise peuvent être en phase de déclin de leur cycle de vie domestique. Cette situation pousse l'entreprise, quand il existe une demande et des opportunités de croissance à l'étranger, à vouloir prolonger le cycle de vie de ses produits en élargissant leur marché. Selon la théorie de Vernon (1966), ces efforts devraient être couronnés de succès car les consommateurs appartenant à plusieurs pays n'auraient atteint qu'un niveau de besoin et de sophistication moins élevés par rapport aux consommateurs des pays industrialisés. C'est ce que préconise la théorie du cycle de vie qui justifie la délocalisation de la production vers les marchés des pays dits " imitateurs précoces " ensuite des pays " imitateurs tardifs " <sup>1</sup>.

L'expansion internationale peut aussi être motivée par la surproduction. Dans ce cas, cette voie de développement ne reflète pas un engagement actif de la direction de l'entreprise mais plutôt une mesure de " sauvetage ". La stratégie est orientée vers le court terme et a pour but d'évacuer l'excès de production. Lorsque la demande locale revient à son niveau normal, les opérations internationales peuvent être suspendues. Plus généralement, l'existence de capacités excédentaires constitue un facteur poussant à s'internationaliser. Lorsque l'appareil productif n'est pas complètement utilisé, l'entreprise perçoit cette stratégie comme un moyen de répartir sur une base plus large ses coûts fixes. L'internationalisation peut, enfin, être expliquée par la volonté de profiter des incitations gouvernementales à l'exportation et de l'aide fournie par les organismes publics. En particulier, des programmes gouvernementaux particuliers<sup>2</sup> font bénéficier les entreprises d'avantages et d'incitations fiscales et non fiscales afin de les encourager à exporter et plus généralement à opérer à l'étranger. Par ailleurs, l'entreprise peut décider de

---

<sup>1</sup> R. VERNON (1966) fait l'hypothèse qu'un produit est d'abord lancé dans un pays technologiquement avancé et où les coûts de production sont élevés. Lors de la première phase de développement du produit, la firme possède une avance technologique due notamment à l'effort déployé en recherche et développement. Le produit n'existe pas encore à l'étranger mais il est exporté. Pendant la deuxième phase, des concurrents locaux apparaissent à cause notamment de la banalisation de la technologie. Afin de rester concurrentielle, l'entreprise se trouve obligée à délocaliser sa production vers les pays où ces concurrents apparaissent. Il s'agit des pays imitateurs précoces selon l'auteur. Enfin, pendant la dernière phase, l'entreprise peut abandonner le produit sur son marché d'origine et se spécialiser dans un créneau de marché restreint ou encore modifier le produit. Elle peut, toutefois, et afin de contrer une concurrence par les prix, délocaliser sa production vers des pays où les prix des facteurs (notamment les coûts salariaux) sont moins élevés. Il y aura, ainsi, production à l'étranger (dans les pays imitateurs tardifs, toujours selon l'auteur) et réexportation vers le marché de la maison mère.

<sup>2</sup> Tels que ceux de la *Foreign Sales Corporation* aux USA. Concernant les PME françaises, on recense des dispositifs au niveau régional (Chambres de Commerce et d'Industrie, Directions Régionales du Commerce Extérieur, Conseils Généraux), au niveau national (le Centre Français du Commerce extérieur - CFCEM, le Centre Français des Manifestations Economiques à l'Etranger - CFME, la Compagnie Française d'Assurances pour le Commerce Extérieur - COFACE, l'Agence Nationale de Valorisation de la recherche - ANVAR, etc.) et à l'étranger (Postes d'Expansion Economique, CCI françaises à l'étranger). Les PME françaises peuvent aussi bénéficier d'aides de type financier mises en place par le Gouvernement. Il peut s'agir de la subvention au taux d'intérêt ou même de la participation directe au financement (J. DESROCHER et H. YU, 1995).

s'internationaliser en réponse à des demandes extérieures émanant d'organismes industriels ou de représentants gouvernementaux à l'étranger.

### ***B- Les inhibiteurs externes de l'internationalisation***

Il ressort de la littérature qu'un premier ensemble de facteurs entravant ou freinant le processus d'internationalisation est de nature externe puisque relatif aux caractéristiques compétitives de la firme et de son environnement.

La croissance, à fortiori internationale, serait difficile pour les entreprises établies de longue date, qu'elles soient familiales ou pas, à cause de la saturation des marchés et de l'évolution rapide de la technologie. En outre, les luttes compétitives manifestées par les actions, de marketing notamment, des concurrents sur les marchés étrangers rendent l'internationalisation redoutée. Dans la décision d'internationalisation, d'autres obstacles extérieurs sont pris en compte : les barrières tarifaires et non tarifaires et les mouvements des cours de change, par exemple. La position concurrentielle de l'entreprise sur son marché affecte aussi sa position ou son comportement international. La littérature présente toutefois des analyses contradictoires de cette relation. Pan, Li et Tse (1999) constatent que les pionniers (premiers entrants sur un marché) détiendraient des parts de marché locales sensiblement plus élevées que les " suiveurs " : une fois l'entreprise acquiert une part de marché significative sur son marché domestique, elle sera tentée de rechercher de nouvelles opportunités à l'étranger. A l'inverse, certains auteurs (comme Ward, 1987) défendent l'idée selon laquelle un cycle de vie mûr inhiberait la croissance de l'entreprise. Dans ce sens, Gallo et Sveen (1991) observent que plus la position de l'entreprise sur son marché domestique est dominante plus elle serait réticente à l'internationalisation puisqu'elle essaye de se concentrer totalement à son marché. L'entreprise non " leader ", par contre, est plus favorable à la conquête de marchés étrangers.

Pour les PME familiales, les motivations et obstacles externes qui viennent d'être exposés n'expliquent pas à eux seuls la décision d'exportation. Ils doivent se conjuguer à des variables internes, ayant trait notamment aux caractéristiques du dirigeant, afin de pouvoir affecter la décision de développement à l'étranger. La prochaine section s'intéressera aux déterminants propres à l'entreprise.

## II.- Les déterminants de l'internationalisation propres à l'entreprise familiale

S'il est indéniable que l'influence de l'environnement sur la prise de décision à l'internationalisation doit être prise en compte, il convient de ne pas exagérer le caractère déterministe de celui-ci. L'analyse doit, en outre, être centrée sur l'entreprise. En effet, les stimuli externes évoqués précédemment ne pourraient expliquer à eux seuls l'engagement de la PME sur la voie de l'exportation. La combinaison de stimuli et de variables explicatives peut déclencher le processus de décision<sup>1</sup>. Les déterminants internes de la décision d'internationalisation constituent des motifs ou stimuli dits " proactifs " car traduisant le comportement agressif de l'entreprise et sa recherche continue d'opportunités d'exportation. La littérature montre, en effet, que les entreprises qui réussissent le mieux dans leur activité d'exportation sont celles adoptant une posture proactive c'est-à-dire qui sont davantage orientées vers une démarche de marketing et de stratégie que les entreprises réactives dont les questions opérationnelles constituent le souci majeur (Sammie, Walters et Dubos, 1993)<sup>2</sup>. En particulier, la littérature stratégique souligne que l'entreprise proactive sollicite généralement sa première commande ou ordre international alors que la réactive est souvent sollicitée.

La littérature distingue globalement deux catégories principales de déterminants : ceux liés à l'**organisation** toute entière et ceux liés au **management** et en particulier au dirigeant. S'agissant de l'organisation, la tradition de recherche relative à la PME a identifié des facteurs aussi variés que la taille de l'entreprise, les avantages liés au produit, l'âge de l'entreprise, l'avantage technologique, l'engagement de ressources comme antécédents à la décision d'internationaliser l'entreprise (Dosoglu-Guner B., 2001). D'autres auteurs (Holmlund et Kock,

---

<sup>1</sup> Les modèles de comportement des PME quant à l'internationalisation sont nombreux. Ils ont, cependant, une structure et des composantes similaires. M. GIBIAT (1994) présente les éléments génériques des différents modèles. Un modèle synthétique en quatre phases est proposé :

*Phase 1* : Perception de l'opportunité d'exporter : le décideur reconnaît l'intérêt d'une stratégie d'exportation. A ce stade il souffre d'un manque total d'information au sujet de l'exportation. En outre, il n'est pas enclin à rechercher cette information ; *Phase 2* : Intérêt pour l'exportation : le dirigeant porte un vif intérêt pour cette stratégie. Son comportement devient intentionnel. Sa personnalité et ses valeurs affectent la recherche, la nature et le traitement de l'information. Le passage de la phase de prise de conscience à la phase d'intérêt s'effectue par une démarche cognitive dans la mesure où le décideur tente par le recueil d'informations d'accroître ses connaissances sur l'exportation ; *Phase 3* : Intention d'exporter : ce stade est équivalent à un essai mental. Le dirigeant adopte un comportement positif à l'égard de l'exportation. Il applique mentalement à la situation présente et future sa volonté d'exporter. Toujours par un exercice mental, il tente d'évaluer les avantages et les inconvénients d'une telle décision. Le passage de la phase 2 à la phase 3 se fait pas une démarche affective ; *Phase 4* : Essai : le dirigeant intensifie sa recherche d'information sur les marchés étrangers et évalue les capacités de son entreprise dans l'optique d'une stratégie d'exportation. Le passage de la phase précédente vers cette phase d'essai se fait par une démarche comportementale.

<sup>2</sup> S. SAMMIE, G. WALTERS et F. DUBOS (1993), " Exporting as an Innovative Behavior : An Empirical Investigation ", International Marketing Review 10 ; (Cités par S. CHETTY et R. HAMILTON, 1996).

1998) insistent sur l'importance des réseaux d'affaire et social. L'approche dite comportementale de l'internationalisation (ou plus fidèlement de l'exportation) des PME se préoccupe, ensuite, du rôle du dirigeant dans les différentes étapes du processus. Le fondateur de l'entreprise influençant les interactions de l'entreprise avec l'environnement (Kelly et ali., 2000), un nombre important de recherches identifie, dans ce sens, ses caractéristiques et ses attributs comme des motifs qui le poussent à s'engager dans des activités internationales. Des caractéristiques individuelles (expérience, éducation, compétences, voyages), des attitudes et des perceptions internationales (quant au risque, ou quant aux coûts et opportunités du développement international) sont alors identifiées. Le tableau suivant récapitule les caractéristiques managériales dont la relation avec l'orientation internationale de la PME est supposée ou validée par des études empiriques.

**Tableau 4 : Caractéristiques managériales et orientation internationale de l'entreprise**

<b>Aspects démographiques</b>	L'âge
	L'éducation
<b>Exposition internationale des décideurs</b>	Le pays de naissance
	Le temps écoulé et les séjours à l'étranger
	La fréquence des voyages d'affaires à l'étranger
<b>Connaissance d'internationalisation</b>	La familiarité avec les cultures et les pratiques d'affaire internationales
	L'expérience de transactions internationales
<b>Approche structurée du management</b>	L'orientation " planification "
	La possession d'une approche proactive

Loin d'être uniquement contrainte par les freins de nature externe, l'internationalisation de la PME familiale est conditionnée par des facteurs relatifs à l'organisation interne de l'entreprise et aux attitudes des hauts dirigeants. Afin d'analyser les déterminants internes de l'internationalisation propres à l'entreprise familiale, nous adopterons une manière légèrement différente. Afin qu'une décision d'engagement à l'étranger soit prise, un ensemble de conditions préalables doivent être réunies. Ainsi, un contexte interne favorable doit permettre à l'entreprise familiale de s'internationaliser. Pour pouvoir s'émanciper de son cadre local, l'entreprise familiale doit-elle surmonter différents obstacles internes. Les luttes pour le pouvoir au sein de l'entreprise familiale, phénomène assez fréquent, ainsi que les conflits particuliers relatifs à la décision d'internationaliser l'entreprise, sont, en premier, défavorables à cette stratégie. En outre, il peut être fréquent d'observer une vive opposition à l'internationalisation de la part des principaux

propriétaires. L'absence de soutien pour l'internationalisation de la part du conseil d'administration éventuel exercerait aussi une influence négative. Une fois les conditions internes réunies, la PME familiale peut initier son internationalisation si un ensemble de variables explicatives est présent. Aussi, distinguons-nous deux séries de motivations internes, les premières, générales, permettant aux secondes, particulières à la décision d'internationalisation, d'être significatives et de constituer les antécédents de la décision d'internationalisation.

#### ***A- Les conditions et le contexte favorables à l'ouverture internationale de l'entreprise familiale***

Trois conditions sont à nos yeux essentielles afin de favoriser le déclenchement des activités internationales de la PME familiale. D'abord, il faut que la famille-proprétaire poursuive activement l'objectif de recherche du développement de l'entreprise et parvienne à surmonter les obstacles de nature interne. Un état d'esprit enthousiaste et engagé vis-à-vis l'internationalisation devrait, par ailleurs, découler de cette volonté. Il ressort, enfin, de la littérature ainsi que de l'observation d'entreprises familiales internationales que la volonté de développement et l'engagement vis-à-vis l'internationalisation sont souvent portés par les nouvelles générations qui prennent le contrôle de l'entreprise.

##### **1. La recherche de la continuité et du développement de l'entreprise**

La volonté de la famille de faire évoluer son entreprise vers une autre étape de son cycle de vie, grâce à la croissance, est un facteur favorisant la mise en place d'activités internationales. Les propriétaires adoptant cette attitude seraient à même d'envisager toutes les options stratégiques de croissance dont notamment l'internationalisation. La croissance a traditionnellement été considérée comme l'une des raisons principales de la recherche d'une expansion internationale. Simões et Crespo (2002) affirment ainsi que le niveau d'implication internationale d'une entreprise est fortement lié à l'importance qu'elle accorde aux objectifs de croissance. Les entreprises orientées "croissance" présenteront des niveaux plus élevés d'implication internationale. Les recherches portant sur la prise de décisions à l'exportation montrent de même que les entreprises seraient motivées par l'exploitation du potentiel de croissance supplémentaire, des bénéfices et des ventes résultant de l'exportation (Leonidou, 1995).

Cette orientation " croissance " est influencée chez les entreprises familiales par deux caractéristiques : le conservatisme et l'indépendance.

L'entreprise familiale manifeste, d'une manière générale, un conservatisme stratégique élevé surtout quand la stratégie jusque là adoptée a montré son efficacité. Le sentiment de stabilité et la rentabilité acquise semblent constituer un obstacle devant la volonté de découvrir de nouveaux débouchés pour les produits de l'entreprise. Une stratégie qui fonctionne ou qui a bien fonctionné par le passé a toutes les chances de se voir érigée en " paradigme " stratégique de l'entreprise. Les dirigeants sont, dans ce sens, réticents à chercher d'autres voies à la performance et préfèrent s'en tenir à la politique qui a fait ses preuves par le passé (Jenseter et Malone, 1991). Pour Kreiser et ali. (2002), les entreprises familiales, d'une manière générale, adoptent une stratégie de croissance conservatrice consacrant le modèle de l'entreprise " vivante " ("*Living Company*"). Une telle entreprise consacre la survie à long terme et non la performance financière comme objectif à poursuivre. Aussi, ayant une conscience élevée de son identité, elle privilégie le conservatisme financier et maintient un contrôle étroit sur les décisions stratégiques en mains familiales. Les analyses d'Hirigoyen (1985) rejoignent cette idée puisque l'auteur souligne que la MEI familiale ne fournit pas un véritable effort pour accroître sa part de marché, attitude qui s'explique, entre autres, par un souci de croissance contrôlée. Les observations que fournit notre enquête vont dans ce sens : 77.8% des répondants à notre questionnaire semblent d'accord, bien qu'avec une intensité différente, avec la proposition " Notre activité avec nos clients actuels nous garantit une bonne rentabilité ". Nous reviendrons sur cette question dans les développements relatifs à la variable " conservatisme " au second chapitre de notre thèse.

	1	2	3	4	5
Notre activité avec nos clients actuels nous garantit une bonne rentabilité	5.6	16.7	<b>38.9</b>	<b>33.3</b>	5.6

Un second obstacle interne est à surmonter pour que l'entreprise familiale puisse initier sa croissance à l'étranger. Les objectifs primordiaux de ce type d'entreprise, pérennité et transmission aux générations futures, sont garantis par certains principes dont l'application et l'adhésion totale dépendent des cas mais dont l'existence est indiscutable. La famille institue, en effet, un principe d'indépendance du point de vue financier et managérial, en particulier. Le dirigeant est, par ailleurs, généralement averse au risque et très peu enclin à la croissance surtout quand il devient âgé. La culture locale de l'entreprise familiale est une autre caractéristique influençant négativement le processus d'internationalisation. La totalité des entreprises de notre

enquête semble en désaccord avec la proposition " Nous craignons de perdre l'indépendance de notre entreprise " ce qui ne conforte pas l'hypothèse sous-entendue<sup>1</sup>.

	1	2	3	4	5
Nous craignons de perdre l'indépendance de notre entreprise	50.0	50.0	-	-	-

Il ressort, par ailleurs, de notre enquête que la moitié des répondants seraient désireux de faire pérenniser leur entreprise en la transmettant aux générations suivantes. Seulement trois entreprises parmi les 18 déclarent avoir subi une transmission entre générations. Cette volonté peut constituer un élément expliquant la faible implication internationale de ces entreprises.

	1	2	3	4	5
Nous voulons transmettre l'entreprise aux générations suivantes	5.6	22.2	22.2	27.8	22.2

Notre tentative d'explication de l'absence d'engagement international de 18 PME françaises parvient toutefois à relier cette posture à la crainte de perte de l'indépendance. Les propositions relatives aux pratiques de ces entreprises laisse poindre l'idée selon laquelle la crainte de perte d'indépendance constitue un frein à l'internationalisation. Les propositions suivantes concernent, en effet, certaines pratiques dont la mise en œuvre ou l'absence influencerait l'internationalisation de l'entreprise.

	1	2	3	4	5
- L'ouverture du capital de notre entreprise aux organismes financiers	38.9	16.7	22.2	11.1	11.1
- La cession d'une part de notre capital au public	38.9	27.8	11.1	16.7	5.6
- Contracter des emprunts (bancaires ou obligataires)	11.1	22.2	33.3	27.8	5.6
- Constituer des réserves	-	5.6	5.6	61.1	27.8
- Retenir les bénéfices pendant quelques exercices	-	5.6	11.1	72.2	11.1
- L'emploi de gestionnaires appartenant à votre famille	11.1	27.8	33.3	22.2	5.6
- L'emploi de dirigeants de l'extérieur de notre famille	5.6	5.6	22.2	66.7	-

Nous parvenons ainsi à déceler chez les répondants certains comportements " néfastes " quant à une croissance internationale de leurs entreprises<sup>2</sup> : la réticence à l'ouverture du capital aux organismes financiers ou de la cession du capital au public seraient, en effet, négativement associés à l'internationalisation puisqu'elles engendrent une faiblesse des ressources financières.

<sup>1</sup> Nous pensons que la formulation de la question aurait pu influencer les réponses. Telle que formulée, la proposition pouvait en effet entraîner un biais de prestige (Evrard et ali., 1997, p. 250).

<sup>2</sup> Cette hypothèse de l'orientation " indépendance " sera mise à l'épreuve avec plus d'approfondissement dans le cadre de notre analyse explicative de l'internationalisation. Donc, ne tirons pas de conclusions hâtives tant que notre modèle explicatif n'est pas encore testé.

La tendance à accumuler les réserves afin de pouvoir assurer l'autofinancement ainsi que la rétention des bénéfices semblent, comme prévu, réunir la majorité des entreprises, confirmant par conséquent leur inclinaison à l'isolement financier.

Contrairement à notre interlocuteur au sein de la Maison DCV qui nous déclarait abruptement " *Nous ne fonctionnons pas avec les banques* ", l'hypothèse sous-entendue, de la réticence vis-à-vis l'endettement n'est pas conforté par les réponses des entreprises de l'échantillon. Le népotisme caractéristique de l'entreprise familiale est de même contesté. Monsieur M, fondateur de HM, déplorait dans ce sens le fait que l'entreprise familiale de ses aïeux, des brasseurs néerlandais, n'est plus performante actuellement car " *ce sont les non valables qui la dirigent* ". Il affirme quant à lui être absolument contre l'emploi systématique des membres de la famille. Madame D., Directeur Administratif et Financier de BAL, assure aussi qu'il y a réticence à employer les membres de la famille. " *La compétence est plus importante* ". De sorte que, parmi tous les personnels de l'entreprise il y a peut-être deux ou trois membres de la famille. Les résultats de notre questionnaire ne confortent, enfin, pas l'idée de la réticence à l'incorporation de dirigeants extérieurs comme antécédent à l'absence d'internationalisation.

Au total, l'entreprise familiale doit surmonter son conservatisme et sa tendance à l'indépendance. Corbetta et Montemerlo (1995) estiment que l'entreprise familiale doit être encline à la croissance d'une manière générale car l'internationalisation ne peut être atteinte que si l'entreprise a déjà crû jusqu'à une certaine taille permettant une disponibilité de ressources financières et organisationnelles. Yeung (1999) avance, pour sa part, que les obstacles habituels à la croissance de l'entreprise familiale (le paternalisme, le népotisme, la faible formalisation et les problèmes de succession) sont moins applicables à la croissance internationale car l'entreprise familiale est capable d'engager souvent des réformes dans sa structure organisationnelle et ses réseaux relationnels afin d'atteindre son objectif d'internationalisation (Yeung, 1999). La position quant à la croissance n'est donc pas la même pour toutes les entreprises familiales. Teal, Seaman et Upton (2002) identifient des entreprises familiales à croissance élevée et d'autres à faible croissance. Ils observent que les premières ne se distinguent pas significativement de leurs homologues non familiales quant aux stratégies, aux objectifs et aux taux de croissance. Aussi, l'entreprise familiale qui engage l'internationalisation de ses activités est celle qui sait traduire son engagement à long terme dans la recherche du développement et de la continuité de l'affaire. Elle devrait, en conséquence, manifester un réel intérêt et un engagement pour cette stratégie. La décision de croître résulterait, donc, d'un équilibre délicat entre la recherche du développement futur et la recherche de la sécurité car l'indépendance et le développement deviennent

contradictoires (Catry et Buff, 1996). Dans cet esprit, Hirigoyen (1985), analysant la spécificité des comportements financiers des MEI familiales note : "*les motivations des dirigeants propriétaires de MEI sont telles que le problème de la croissance et de l'indépendance financière se présente à eux comme un dilemme permanent. Pour avoir davantage de succès ou de pouvoir, ils sont tentés de promouvoir la croissance de l'entreprise mais, à l'inverse, ses risques les inquiètent : perte de contrôle, difficultés financière, disparition de l'autonomie*" (Hirigoyen, 1985, p. 2)<sup>1</sup>.

Le cas de Legrand est, à cet égard, représentatif : l'entreprise n'exclue pas le sacrifice d'une partie de son identité et de son indépendance dans le but d'assurer sa croissance<sup>2</sup>.

La première filiale du groupe a été créée en 1966 en Belgique. Des implantations au Brésil (1974) et aux Etats-Unis (1984) ont suivi. Certaines opérations de croissance résultent, en fait, d'un équilibre délicat entre volonté de croître et volonté de rester indépendant. En Juillet 2000, le groupe double de taille aux Etats-Unis en reprenant *The Wiremold* pour 6 milliards de francs en mettant en avant une politique de développement préservant l'indépendance. Fin Octobre 2000, pour faciliter des opérations de croissance externe, explique-t-on à certains médias, une dilution de la participation des familles fondatrices, les Verspieren et les Decoster, est envisageable. Les membres des deux familles des fondateurs (Jean Verspieren et Edouard Decoster) qui prirent le contrôle de Legrand en 1944, détenaient en 2000, avant le lancement d'une OPE amicale de la part de Schneider Electric, 40 % des actions ordinaires et 55 % des droits de vote<sup>3</sup>.

## 2. L'intérêt et l'engagement des parties prenantes vis-à-vis l'internationalisation

Généralement, à court terme, la famille recherche la sécurité et privilégie les investissements plutôt sûrs et peu risqués. La croissance est, de cette manière, évitée car elle augmente le risque de l'affaire. Donckels et Fröhlich (1991) notent, par exemple, que les dirigeants des entreprises familiales éprouvent une forte aversion au risque en préférant des projets non risqués à des activités dont le résultat est aléatoire. Pour Corbetta et Montemerlo (1995), la croissance est redoutée car non seulement elle augmente le risque de l'entreprise mais

---

<sup>1</sup> G. HIRIGOYEN (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.

<sup>2</sup> Source : DAVID, " Famille " je vends " : Les Verspieren et les Decoster ", L'Expansion du 07/06/01.

<sup>3</sup> La commission européenne a finalement été défavorable à la fusion des deux groupes. Schneider dont la participation au capital de Legrand a été portée à 98 % a été désormais contraint de se désengager.

elle menace la relation entre l'entreprise et la famille. Au total, la famille développe une position et une attitude défavorable à l'international qui risque de compromettre l'existence de son entreprise. Quand elle s'internationalise, l'entreprise familiale serait toujours beaucoup plus prudente : le choix des marchés à entrer, des produits à commercialiser ou produire ainsi que des modes d'entrée se ferait d'une manière différente du choix que ferait une entreprise non familiale.

Un état d'esprit particulier est nécessaire : il s'agit de l'engagement de toutes les parties prenantes (famille, dirigeants, personnel) et de leur implication dans la mise en place de la stratégie d'internationalisation. Avec la structure interne de l'entreprise, l'engagement des propriétaires et leur intérêt vis-à-vis l'internationalisation constituent les premiers facteurs d'élasticité vis-à-vis de l'internationalisation identifiés par Gallo et Pont (1996). D'une manière générale, l'enthousiasme et l'engagement de la direction de l'entreprise envers l'internationalisation offre un contexte propice à cette orientation stratégique. Cette motivation traduisant le désir et l'enthousiasme de la direction quant aux activités internationales existe lorsque les dirigeants désirent appartenir à une entreprise opérant à l'international. Il s'agit d'un besoin managérial d'internationalisation reflétant une motivation entrepreneuriale générale de croissance et d'expansion de marché. L'on parle parfois de la nécessité d'un consensus lors de la prise de décision comme d'un facteur favorable à cette stratégie. Au sein de l'entreprise familiale, plus que le soutien de la direction, il s'agit aussi de garantir le soutien de tous les membres de la famille. L'intérêt de cette dernière serait, en particulier, d'autant plus fort qu'il y a une volonté de travailler avec des partenaires étrangers notamment avec des entreprises semblables c'est-à-dire familiales (Gallo et Sveen, 1991). L'orientation internationale de la culture de la famille constitue un facteur permettant d'atteindre l'engagement de l'organisation envers l'internationalisation. Delachaux nous fournit une bonne illustration de cette orientation internationale<sup>1</sup>.

L'entreprise Delachaux, fondée en 1902, réalise environ 80 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Clarence Léon Delachaux, fondateur de l'entreprise, a demandé en 1936 à son fils Philippe de réaliser un tour du monde pour visiter les principaux clients de l'entreprise. Adolescent, François Delachaux, président du conseil et PDG du groupe, passait chaque année un mois de vacances à San-Sebastian, en Espagne, chez la famille du président du réseau de tramway de la ville. La réussite internationale de Delachaux doit beaucoup à l'ouverture internationale de la famille d'autant plus que le fondateur est né aux Etats-Unis.

---

<sup>1</sup> D'après BISEAU (1997).

Or cet état d'esprit peut être difficilement atteint vu que l'internationalisation est une stratégie plus risquée qu'une stratégie locale. L'internationalisation des activités étant perçue par les gestionnaires comme plus risquée que les opérations domestiques, serait redoutée<sup>1</sup>. Les différences politiques, monétaires ou culturelles entre les pays rendent, en effet, l'activité internationale plus incertaine et plus risquée que l'activité dans le pays d'origine<sup>2</sup>. La perception de l'éloignement, particulièrement, semble constituer un frein à l'initiation des activités internationales des entreprises de notre échantillon d'observation. 66.7% de ces PME non exportatrices sont, en effet, d'accord avec la proposition " Les marchés étrangers nous semblent éloignés ". L'éloignement implique une incertitude élevée qui se manifeste par une attitude d'évitement de l'étranger de la part des dirigeants.

	1	2	3	4	5
Les marchés étrangers nous semblent assez éloignés	11.1	22.2	16.7	<b>22.2</b>	<b>27.8</b>

L'engagement de l'organisation envers l'international repose, entre autres conditions, sur l'existence d'un leader. Qu'il soit le fondateur ou bien un successeur de deuxième génération, il doit pouvoir diriger le changement que l'internationalisation entraîne et adapter l'organisation à la nouvelle stratégie (Gallo et ali., 2002). Ce leader devrait, selon les descriptions de Gallo et ali. (2002), manifester certains caractères : une excellente compétence managériale, être diligent, prendre l'initiative et mener un mode de vie simple. La concentration des pouvoirs dans les mains d'un individu intéressé par l'internationalisation et la rapidité de prise de décision que cela permet favorisent la poursuite de la stratégie d'internationalisation. Souvent donc, la volonté de développer l'entreprise et l'attitude internationale dépendent de l'arrivée d'une nouvelle génération à la tête de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> De manière générale, l'internationalisation et, en particulier, l'exportation confronte la PME à trois risques différents: un risque commercial, un risque financier et un risque politique ou risque pays (voir J. DESROCHER et H. YU, 1995).

<sup>2</sup> Soulignons, toutefois, que contrairement aux approches traditionnelles de l'internationalisation où le risque maximum tolérable par les dirigeants est assez faible, les approches dites " fondées sur la connaissance " suggèrent que beaucoup de décisions internationales seraient dues à un comportement actif de prise de risque et dénoteraient parfois même un comportement impulsif de la part des preneurs de décision (T. PETERSEN et ali., 2001).

### 3. La transmission de l'entreprise entre générations : catalyseur probable des activités internationales

La génération contrôlant l'entreprise est une variable exerçant une forte influence sur le déclenchement du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale. Malgré le risque que fait peser la succession sur l'entreprise puisqu'elle peut avoir comme conséquences la fragmentation du contrôle et de la propriété et la réduction de la taille dans le cas où l'entreprise serait scindée en unités séparées (Yeung, 2000), la transmission générationnelle devrait affecter favorablement l'internationalisation. Miller et ali. (2003) identifient trois cas de figure quant à la succession au sein l'entreprise familiale. La succession peut être conservatrice, hésitante ou enfin rebelle. Dans cette dernière configuration, la politique générale devrait subir des changements de grande envergure qui touchent l'étendue du portefeuille produit/marché et les stratégies commerciales fonctionnelles (Miller et ali., 2003). Jensen et Malone (1991) confirment la corrélation transmission/changement puisque, selon leur analyse, l'adoption du changement dépend avant tout du leadership de l'entreprise : les transitions organisationnelles ont beaucoup plus de probabilité d'avoir lieu si le leadership change suite à la transmission de l'entreprise des mains du fondateur aux mains des successeurs. Pour bon nombre d'auteurs, le nouveau dirigeant peut opter pour des acquisitions, des désinvestissements, des expansions, des changements de produit ou de marché et des changements de l'optique générale de l'entreprise (par exemple, d'une optique opérationnelle à une optique marketing). En étudiant les " multinationales de poche ", moyennes entreprises familiales internationalisées, Colli (2001) réaffirme le rôle crucial de la transmission qui permettrait aux nouvelles générations de transformer l'ancienne structure en une nouvelle et d'introduire de nouvelles procédures, technologies et produits.

Au total, il est clair que l'internationalisation de l'entreprise familiale a plus de chances d'avoir lieu en cas d'une succession de type " rebelle " <sup>1</sup>. L'avènement d'une nouvelle génération peut impliquer la recherche d'un renouvellement stratégique se traduisant par la poursuite d'une croissance à l'étranger. Sachant que la génération en place peut parfois freiner et même s'opposer à un développement international des activités, la prise de contrôle de l'entreprise par un successeur mieux formé aux questions d'ordre international et cherchant à assumer des responsabilités internationales favoriserait le déclenchement du processus (Gallo et Garcia Pont, 1996). Il est, toutefois, possible que les changements induits par cette transmission ne soient pas

---

<sup>1</sup> Les successions rebelles seraient plus rares que celles du type conservateur ou hésitant parce qu'il s'avère que, d'une manière générale, la progéniture est rarement motivée à s'impliquer dans les affaires. Mais si le successeur rebelle accède au pouvoir, il y a beaucoup de chance qu'il veuille faire les choses très différemment de l'ancien dirigeant (D. MILLER et ali., 2003).

fondés sur une réelle volonté de saisir les opportunités nouvelles mais plutôt par le désir du successeur de laisser sa propre empreinte et de fuir le passé. En effet, il semble que la succession rebelle soit plus susceptible de se produire quand il existe un conflit entre père et fils (Miller et ali., 2003). Dans ce cas, le nouveau dirigeant rejette le legs de la génération antérieure. Le détachement du passé et de ses pratiques est total. Le successeur d'une dame ayant été aux rênes d'une maison bordelaise de commerce de vins pendant 73 ans nous déclarait " *La vieille gestion d'entreprise : je pense que Madame DCV gérait de cette manière* ". Ce successeur estime avoir introduit de nouvelles méthodes plus à même d'accroître la performance de l'entreprise. L'exemple de la Maison Gradis<sup>1</sup> illustre l'importance du renouveau stratégique et du souffle nouveau apporté par la transmission de l'affaire<sup>2</sup>.

La Maison Gradis, membre du club des Hénokiens, débute, en effet, son internationalisation vers l'an 1695 après que Diego Gradis, fondateur de cette maison de commerce de toile, la transmette à son fils. David, le successeur, décide de se consacrer au commerce avec les colonies. Il abandonne le négoce des toiles et achète, en 1711, son premier navire, le " Tigre ", qui sera suivi dans les années suivantes par une longue lignée de vaisseaux armés pour le commerce. La Maison expédie aux Antilles des vins, des eaux de vie, des farines, du lard, du bœuf salé d'Irlande. Elle en rapporte, entre autres denrées, des sucres blancs et bruts.

La transmission intergénérationnelle devrait donc impliquer une ouverture internationale. Paradoxalement, d'autres auteurs (tels que Okoroafo, 1999) observent que la première entrée d'une entreprise sur les marchés étrangers se fait souvent avec la première génération et avec la deuxième dans une moindre mesure. En outre, si la décision d'internationalisation n'est pas prise pas avec ces deux générations, il serait difficile qu'elle soit entreprise avec les générations ultérieures. D'une manière générale, Beglay et Boyd (1986)<sup>3</sup> trouvent que les entreprises dirigées par leurs fondateurs croissent plus rapidement que celles dirigées par un successeur. Corroborant ces analyses, Pieper (2001)<sup>4</sup> affirme que le processus d'internationalisation a plus de chances de succès s'il est initié lors de la première phase du développement de propriété en l'occurrence la phase entrepreneuriale pendant laquelle le dirigeant propriétaire est présent.

---

<sup>1</sup> Actuellement " Société française pour le commerce avec l'Outre-mer ".

<sup>2</sup> Illustration adaptée à partir de la présentation de l'entreprise sur le site web des Hénokiens ([www.henokiens.com](http://www.henokiens.com)).

<sup>3</sup> Auteurs cités par C. DAILY et S. THOMPSON (1994).

<sup>4</sup> Cité par M. GALLO et ali. (2002).

Il est toutefois indéniable que la compétence du successeur et ses qualités de leadership constituent des conditions nécessaires à la réussite du renouveau stratégique. Gallo et Garcia Pont (1996) soutiennent que les générations suivantes seraient plus " entraînées " aux questions d'ordre international et qu'elles chercheraient des responsabilités telle qu'une activité d'internationalisation : leur étude montre que l'internationalisation est positivement corrélée avec la variable " génération " ce qui implique que l'entreprise tend à s'internationaliser avec l'avènement des nouvelles générations. A l'inverse, Ward (1987) souligne que si les qualités de leadership de la relève sont faibles et ses compétences limitées alors la croissance future de l'entreprise familiale serait inhibée (Ward, 1987). Pour cet auteur, l'explication tient à la sécurité ou à la richesse héritée qui priverait les jeunes générations de l'envie, du besoin et de la volonté nécessaires pour être de bons entrepreneurs et donc pouvoir assurer la direction de l'entreprise. Sous cette hypothèse, les successeurs auraient tendance à privilégier une vie de loisirs et à passer du bon temps avec les amis et la famille. En poussant davantage l'analyse, Ward (1987) observe que les enfants qui croissent dans une famille dominée par un entrepreneur qui travaille énormément, qui réussit et qui compte sur soi, seraient faiblement disposés à apprendre les compétences sociales essentielles pour la coopération, la prise de décision partagée et la collaboration (Ward, 1987). En plus, ils seraient dépourvus d'un modèle leur suggérant le travail en groupe et les compétences de leadership, nécessaires pour qu'ils puissent travailler ensemble et se partager ultérieurement la propriété de l'entreprise. Une période de leadership fort peut donc être suivie par une période très conservatrice où les stratégies et l'organisation seraient figées dans le passé (Miller et ali., 2003).

L'ensemble des variables évoquées constitue un contexte nécessaire pouvant favoriser le déclenchement de l'internationalisation. La PME familiale ne s'internationalisera pas pour autant. Il lui faut aussi disposer des ressources et des compétences critiques nécessaires afin de pouvoir mettre en place et développer une telle orientation stratégique. Il s'agit en l'occurrence des principales variables explicatives de l'internationalisation.

#### ***B- Les variables explicatives de la décision d'internationalisation : rôle des ressources et de la connaissance d'internationalisation***

Sous les conditions exposées précédemment, l'entreprise devrait envisager l'internationalisation afin de répondre à certains objectifs. Le premier de ces objectifs, commun à toutes les entreprises, est la recherche de profit : la direction de l'entreprise peut percevoir les

ventes à l'international comme une source potentielle de profits<sup>1</sup>. Les études pionnières des années 70 et 80 prônaient que le lien entre le degré d'internationalisation et la performance de l'entreprise est linéaire. De telles études postulaient que l'internationalisation ne peut être que bénéfique. Les recherches plus récentes reconnaissent cependant à la fois les bénéfices de cette stratégie mais aussi ses coûts et ses contraintes. Ils suggèrent une courbe en J inversé pour caractériser la précédente relation et il existerait un " seuil d'internationalisation " au-delà duquel la complexité globale de la firme commence à restreindre les capacités managériale et organisationnelle (Ruigrok et Wagner, 2003). Plus récemment, Ruigrok et Wagner (2003) établissent une forme en U à cette relation entre internationalisation et performance. La direction peut aussi rechercher la réalisation d'économies d'échelle, l'engagement dans des activités internationales permettant d'augmenter la production et de grimper plus rapidement sur la courbe d'apprentissage et de réduire ainsi les coûts de production. Cela touche aussi les coûts de production des ventes domestiques ce qui rendrait l'entreprise plus compétitive sur son marché local. D'autres variables explicatives sont particulières à l'entreprise familiale. Cette entité cherchera l'internationalisation afin de pouvoir fournir de l'emploi aux nouveaux membres de la famille (Gallo et Sveen, 1991 ; Zahra, 2003) et de leur prodiguer une préparation et une formation afin qu'ils puissent s'initier au monde de l'entreprise (Hugron et Boiteux, 1998).

Une autre variable explicative consiste en la détention d'un bien ou d'un service uniques, c'est à dire non produits par des concurrents étrangers, ou si l'entreprise possède une avance technologique dans un champ particulier. Les théories économiques de la multinationalisation, en particulier, enseignent qu'une entreprise doit détenir un avantage monopolistique afin de qu'elle puisse produire à l'étranger (Dunning, 1979). Cette motivation repose sur ce que la théorie éclectique appelle " avantage de propriété ". Il s'agit d'un actif spécifique parfois intangible qui peut aller de l'avantage technologique lié à l'invention d'un nouveau produit ou processus au simple avantage de marketing (différenciation du produit). Particulièrement à la dimension technologique, les entreprises familiales traditionnelles sont réputées utiliser des technologies standards et peu sophistiquées ce qui inhiberait, par voie de conséquence, leur internationalisation. D'une manière générale, l'on estime que la majorité des petites entreprises ne jouent aucun rôle dans l'innovation qu'elle ait une forme technologique ou une autre forme. La plupart des petites entreprises seraient de simples répliques d'entreprises existantes et seraient dirigées par des

---

<sup>1</sup> Cette rentabilité perçue, lors de la planification de l'entrée sur les marchés étrangers, est souvent différente de la rentabilité effective. La recherche récente montre, par exemple, que la rentabilité initiale peut être légèrement faible particulièrement pour les opérations internationales nouvellement initiées. L'écart entre perception et réalité peut être particulièrement large lorsque c'est la première expérience de l'entreprise à l'international.

personnes n'ayant ni la capacité ni l'inclinaison à l'innovation. Contrairement aux PME orientées " croissance ", l'innovation serait délaissée et jouerait uniquement un rôle minime en tant que garant de la survie. Dans le cas précis des PME familiales, cette conception est de plus en plus remise en cause. La recherche de Dessertine (2000) montre que les entreprises cotées sur le Nouveau marché, " marché des entreprises innovantes " mais pas nécessairement de hautes technologies, seraient à 85 % sous contrôle familial, suivant les critères de définition de l'auteur. Il s'agit d'entreprises relativement jeunes (12 ans de moyenne d'âge) cherchant à lever des capitaux pour financer leur croissance.

En revanche, les PME familiales à faible potentiel technologique doivent mettre en œuvre des actions afin de pallier leur désavantage technologique vis-à-vis des entreprises locales à l'étranger. Elles doivent améliorer leur système de production et s'aligner sur des normes technologiques avancées (Gallo et Sveen, 1991). Au total, pour Gallo et ali. (2002), le fait que l'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 ce marché " naturel ", la pousse à envisager des opportunités de croissance supplémentaires. L'entreprise pourra se prévaloir d'un avantage compétitif pendant une certaine période. L'apparition de technologies concurrentes ou l'imitation du produit peuvent, cependant, annuler cet avantage.

Vu les réponses de la majorité des PME de notre échantillon, nous ne pouvons pas associer leur absence d'internationalisation à la faiblesse de leur système technologique. Plus de 83% des individus sont en désaccord avec la proposition " Notre technologie ne nous permet de développer des produits compétitifs à l'étranger " suggérant qu'à l'inverse, il s'agirait de PME assez avancées technologiquement. Par ailleurs, 77.7% des PME ne trouvent pas que leurs produits sont peu innovants<sup>1</sup>.

	1	2	3	4	5
- Notre technologie ne nous permet de développer des produits compétitifs à l'étranger	38.9	44.4	5.6	11.1	-
- Nos produits (ou services) ne sont pas innovants et ne trouveront pas de débouchés à l'étranger	33.3	44.4	16.7	5.6	-

Aujourd'hui, les entreprises familiales peuvent compenser leur retard en termes de taille, par exemple, grâce à l'utilisation des technologies de l'information, comme l'Internet, afin

<sup>1</sup> Cette proposition (relative aux produits) est assez ambiguë et mal formulée. En effet, il y a confusion entre deux idées ce qui peut expliquer le profil des réponses. Un biais de prestige n'a, par ailleurs, pas pu être évité.

d'atteindre les consommateurs au-delà de leurs frontières. Ainsi, l'investissement dans ces technologies et leur utilisation efficace permettent-elles à l'entreprise de pénétrer les marchés internationaux et facilitent, d'une manière générale, sa croissance (Harveston et Davis, 2000). Nous ne parvenons pas, de même, à expliquer la faible internationalisation de l'échantillon par le faible engagement et investissement en technologies de l'information. Une majorité de nos PME familiales se déclare, en effet, favorable à l'utilisation d'Internet et des NTIC<sup>1</sup> en général.

	1	2	3	4	5
- L'utilisation d'Internet	-	-	5.6	33.3	<b>61.1</b>
- L'investissement dans les technologies de l'information	-	-	27.8	<b>50.0</b>	22.2

Une faiblesse essentielle handicape les PME et celles familiales, en particulier : la faiblesse des ressources et, particulièrement, le manque d'expérience et de connaissance internationale. Aussi, ces entreprises doivent-elles savoir développer ces deux éléments afin d'initier et de réussir leur ouverture internationale.

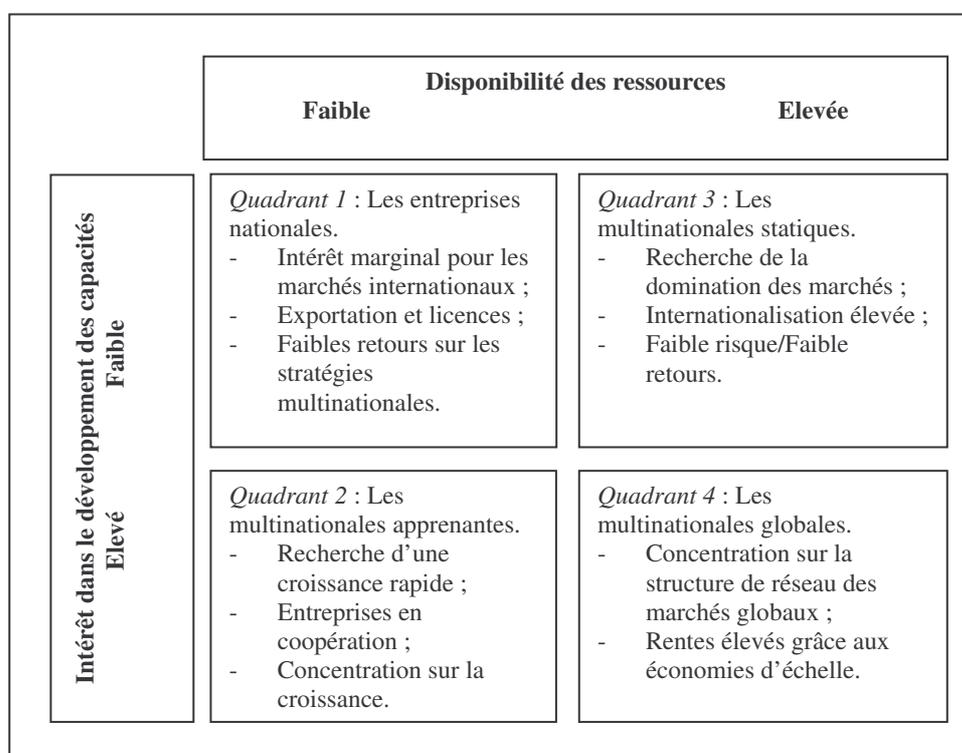
Il existe une approche de l'internationalisation dite fondée sur les ressources. Elle aurait comme objectif de développer une théorie de la firme fondée sur les capacités dynamiques et les ressources et ce que la firme soit domestique, internationale ou multinationale (Ahokangas, 1998). L'internationalisation peut être conçue comme un processus stratégique remplissant plusieurs fonctions donc mobilisant des ressources d'une manière générale, et des ressources critiques, en particulier (Lorino, 1996)<sup>2</sup>. Pour Welch et Luostarinen (1988), la variable " ressource " explique la faible orientation internationale des petites entreprises et celle plus intense des plus grandes. Ces dernières sont plus à même d'initier tôt leur processus qui se déroulera à une vitesse plus élevée. Pour Andersen et Kheam (1998), les entreprises ayant une faible base de ressources ne manifestent pas une " intention " de croître internationalement<sup>3</sup>. Pour Rhee et Cheng (2002), le

<sup>1</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

<sup>2</sup> Pour P. LORINO (1996), une ressource n'est ressource que parce qu'elle est mobilisée par un ou plusieurs processus créateurs de valeur. Et elle n'est ressource stratégiquement critique que parce qu'elle est mobilisée par un ou des processus ayant un impact critique sur les menaces et opportunités environnementales.

<sup>3</sup> On relève dans la littérature de nombreuses contributions étudiant la question de la stratégie de croissance à la lumière des ressources. Deux traditions de recherche principales sont identifiées : 1/La stratégie de diversification au niveau du groupe (corporate level strategy) : cette tradition cherche à déterminer le rôle des ressources dans la détermination des frontières des activités de l'entreprise. Quel degré de diversification atteindra l'entreprise compte tenu des ressources qu'elle contrôle ? Quel type de ressource mène vers une diversification apparentée (*related*) ou une diversification non apparentée ? La diversification serait le résultat d'une capacité excédentaire dans les ressources génériques, c'est-à-dire aux utilisations multiples, et pour les quelles il y a échec du marché ; 2/Au niveau de l'entreprise (business level strategy) : l'analyse se situe au niveau de l'interface analyse stratégique/processus de formulation de la stratégie. L'objectif est de développer des implications pratiques pour le management : quelles ressources sont pertinentes pour favoriser une direction

*slack* organisationnel, défini comme étant un volume de ressources en excès utilisable d'une manière discrétionnaire, influence l'internationalisation de l'entreprise. Les entreprises dont le *slack* organisationnel est faible seraient plus prudentes durant leur internationalisation et plus à même à adopter une approche incrémentale afin de minimiser le risque et réduire l'incertitude. A l'inverse, la présence d'un *slack* important permet aux entreprises d'être plus "agressives" et d'expérimenter de nouvelles stratégies<sup>1</sup>. L'incertitude n'aurait plus un effet déterminant quant à la décision de s'internationaliser. Tallmann et Faldome-Lindquist (1994) présentent un modèle de l'internationalisation basée sur les ressources. Le processus est caractérisé par deux facteurs : la disponibilité des ressources et l'intérêt dans le développement des capacités.



**Figure 12 : Un modèle de l'internationalisation basée sur les ressources**

Source : Tallmann et Fladmoe-Lindquist (1994)

Les entreprises à ressources limitées et à faible capacité d'apprentissage organisationnel (quadrant 1) ne poursuivent pas un développement international (ou multinational) significatif. Elles ne possèdent pas la connaissance suffisante afin d'explorer les approches alternatives

---

de croissance particulière ? Les ressources et capacités internes sont développées et exploitées et leur potentiel d'atteindre un avantage compétitif durable est analysé. L'entreprise devrait ensuite choisir une stratégie qui exploite au mieux les ressources compte tenu des opportunités extérieures.

<sup>1</sup> La raison, selon les auteurs, est que leurs actions seraient plus légitimes et moins critiquées.

lorsqu'elles rencontrent des obstacles dans leur processus d'internationalisation. Elles ne développent pas une conscience élevée des opportunités offertes par l'internationalisation et des implications de la concurrence étrangère sur leurs propres marchés. Les entreprises du quadrant 3, à disponibilité importante de ressources et ne possédant pas nécessairement la capacité de l'apprentissage organisationnel, ont tendance à internaliser de nouvelles ressources puisqu'elles ne peuvent pas compter sur celles qu'elles possèdent. Les entreprises du quadrant 4 ont, à la fois, les ressources nécessaires et la capacité d'apprentissage qui leur permettent d'être dans la meilleure position de devenir réellement multinationales (Tallmann et Faldome-Lindquist, 1994). Le cas des entreprises à faibles ressources mais avec une grande motivation de s'internationaliser (quadrant 2) est très intéressant. Ces dernières reconnaissent les avantages de l'internationalisation mais ne sont pas capables, en termes de structure et de ressources, de réaliser le changement. Le modèle d'Uppsala analyse précisément des entreprises de ce type. Dans ce modèle, les entreprises sont soumises à une internationalisation graduelle puisqu'une internationalisation importante ne leur était pas possible. Leur capacité d'apprentissage, cependant, leur permet d'atteindre un état international voire multinational à travers un processus incrémental. Non explicitement affirmé par Johanson et Vahlne (1977), le modèle repose sur une approche par les ressources. En particulier, une augmentation de la connaissance du marché entraîne une augmentation de l'engagement sur ce marché et vice versa. L'activité sur le marché crée des actifs internes tels que les aptitudes et la connaissance expérientielle<sup>1</sup>.

L'étude descriptive permet d'établir une corrélation entre les ressources des entreprises et leur absence d'internationalisation. Tant quantitativement (manque de ressources humaines, de ressources financière ou de temps) que qualitativement (absence d'expérience et de compétence internationale), les ressources constituent un obstacle majeur à l'internationalisation. Environ la moitié des répondants (44.4%) semble être d'accord avec la proposition " Actuellement, nous ne

---

<sup>1</sup> Une autre tradition de recherche essaye d'identifier les ressources pertinentes pour favoriser une direction de croissance internationale particulière. Pour J. DELGADO-GOMEZ et al. (2004), la disponibilité de ressources intangibles affecte positivement et d'une manière significative la probabilité que l'entreprise accroît son internationalisation par voie de diversification. Il s'agit de la technologie supérieure, de la capacité d'innovation, des compétences managériales ou de production, des systèmes organisationnel ou commercial, de l'expérience détenue par les ressources humaines, du savoir-faire et de l'image de marque. Pour O. ANDERSEN et L. KHEAM (1998), le type de stratégie de croissance internationale qu'adopte l'entreprise dépend de l'importance qu'elle accorde à ses capacités de marketing, de production et managériale. Par exemple, l'entreprise opterait pour une stratégie de pénétration des marchés étrangers si l'ordre d'importance est : capacité de marketing, capacité de production et capacité managériale. Pour ce qui est de la diversification internationale, il est nécessaire de détenir des ressources flexibles et ce notamment quand il s'agit de diversification indépendante. L'ordre d'importance devrait être : capacité managériale, capacité de marketing et capacité de production. Globalement, grâce aux approches par les ressources, un nombre important de ressources intangibles critiques lors du processus d'internationalisation a été identifié. Il est difficile de dresser une liste exhaustive des ressources potentiellement critiques. De plus, supposer que les entreprises sont hétérogènes dans leurs ressources montre que dresser une telle liste n'a pas grande valeur.

possédons pas de ressources financières suffisantes afin de croître à l'étranger ". Ceci suggère que le défaut de ressources financières inhibe le développement international de l'entreprise. L'attitude envers la conservation de son indépendance, comme nous le verrons plus tard, peut expliquer l'indisponibilité, pour la PME familiale, de ressources financières extérieures car cette entité rechigne à s'orienter vers les financiers extérieurs.

	1	2	3	4	5
Actuellement, nous ne possédons pas de ressources financières suffisantes afin de croître à l'étranger	16.7	16.7	22.2	22.2	22.2

La " quantité " et la qualité des ressources humaines pouvant être chargées de mener des opérations à l'étranger semble aussi faire défaut aux entreprises de notre échantillon. C'est ce qui ressort des réponses aux propositions suivantes :

	1	2	3	4	5
- Actuellement, nous ne disposons pas d'assez de gestionnaires afin de croître à l'étranger	11.1	-	33.3	22.2	33.3
- Actuellement, nous ne possédons pas les compétences nécessaires afin de pouvoir croître à l'étranger	16.7	22.2	16.7	16.7	27.8

Enfin, il est intéressant de souligner que la majorité des répondants est d'accord avec la proposition " Pour l'instant, nous ne pouvons pas nous occuper d'une activité supplémentaire (l'exportation) ". Ceci suggère que la faiblesse des capacités managériales conjuguée probablement à la poursuite d'objectifs plus urgents que l'exportation entraîne un désintérêt pour cette stratégie.

	1	2	3	4	5
Pour l'instant, nous ne pouvons pas nous occuper d'une activité supplémentaire (l'exportation)	11.1	11.1	16.7	38.9	22.2

Par ailleurs, la connaissance des marchés étrangers et des techniques de l'activité internationale est primordiale. Léo (1995) souligne que l'information paraît au cœur de toutes les difficultés rencontrées par les PMI sur les marchés étrangers. Ainsi, parmi toutes les ressources critiques, l'expérience à l'exportation et la connaissance des modes de fonctionnement des marchés étrangers expliquent l'engagement international des PME d'une manière générale. La connaissance s'acquiert notamment grâce à l'activité effective de l'entreprise (Johanson et

Vahlne, 1977). Son développement nécessite du temps et différentes autres ressources. Nous discuterons plus profondément de la connaissance d'internationalisation au chapitre suivant. Pour l'instant, tenons-nous à une unique dimension de cette variable : l'adaptation de la firme aux caractéristiques et goûts des consommateurs étrangers. La majorité des répondants n'est pas d'accord avec la proposition " Actuellement, nous ne pouvons pas adapter notre offre aux caractéristiques des marchés et aux goûts des consommateurs étrangers ".

	1	2	3	4	5
Actuellement, nous ne pouvons pas adapter notre offre aux caractéristiques des marchés et aux goûts des consommateurs étrangers	38.9	33.3	22.2	5.6	

Il n'est toutefois pas possible de cerner, uniquement sur la base de cette assertion, l'intensité de la connaissance d'internationalisation que détient une entreprise. C'est pour cette raison que nous ne pouvons dégager de conclusion quant à son association avec la faible internationalisation de l'échantillon.

Ce chapitre a tenté une analyse théorique de l'entreprise familiale et de son internationalisation. Des justifications de la particularité de ce processus ont été dérivées de l'observation des caractéristiques fondatrices de cette entité. Les développements théoriques et les observations empiriques établies au sein de ce premier chapitre seront approfondies au sein du suivant qui visera à construire un modèle de l'internationalisation de la PME familiale. La variable " connaissance " y jouera un rôle central puisque l'observation de son mode de développement permettra de révéler la spécificité de l'internationalisation de la PME familiale.

## CHAPITRE II :

# LA PME FAMILIALE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION

---

Les théories de la firme concernent notamment son caractère contractuel, ses frontières par rapport au marché, son rôle en tant que répertoire de savoir et de connaissance ou aussi en tant que dispositif d'apprentissage. Ces ensembles théoriques, à priori exclusifs pour comprendre la firme, s'unissent dans le fait qu'ils ouvrent la "boite noire" et se focalisent sur l'étude du fonctionnement interne de l'entreprise. Ces théories cherchent à comprendre les raisons de l'existence des entreprises et des autres organisations économiques. Même si les approches contractuelles ne sont pas homogènes, elles accordent unanimement une grande importance aux aspects de l'échange plutôt qu'aux aspects de la production (Foss, 1996a). L'accent ne porte non pas tant sur le rôle des firmes en tant que répertoires de connaissance mais plutôt sur leur rôle en tant qu'entités contractuelles. Les théories contractuelles échoueraient de cette manière dans l'analyse de certains phénomènes du monde réel puisque l'attention serait essentiellement portée sur la "gouvernance" (Foss, 1996a) et négligerait la composante "connaissance"<sup>1</sup>. La conceptualisation de la firme en tant que de répertoire de connaissance productive semble être donc une alternative nécessaire. Pour Foss (1996a), des obstacles résident, cependant, dans le fait que les hypothèses formulées par l'analyse économique orthodoxe, quant à la rationalité, semblent freiner une analyse pertinente de la compétence, considérée comme un capital connaissance utile à la résolution de problèmes : pendant que la théorie orthodoxe considère que la compétence est illimitée, les "nouvelles" approches rompent avec cette hypothèse (Foss, 1996a).

Une série d'observations menée par différents auteurs<sup>2</sup> aboutit au fait que les principales activités créatrices de valeur seraient fondées sur la connaissance. La plus grande part de l'activité

---

<sup>1</sup> N. FOSS (1996a) illustre cet "échec" par la question de l'externalisation des activités. En termes contractuels, elle est considérée comme une question de choix des frontières optimales de l'entreprise : quelles activités déléguer au marché et quelles activités réaliser à l'intérieur ? Un autre point de vue peut expliquer l'externalisation par son influence sur l'accumulation de connaissance productive et ainsi sur la position concurrentielle future de la firme. Par exemple, elle peut impliquer un transfert non désiré de connaissance vers des fournisseurs qui peuvent par la suite émerger comme des concurrents (N. FOSS, 1996a). De tels aspects de la décision d'externalisation ne peuvent, à priori, pas être pris en compte en termes contractuels.

<sup>2</sup> Par exemple : R. WRIGHT et ali. (1995) ; J-L. ARRÈGLE (1995) ; C. CHOO (2001).

des employés de l'industrie consisterait à traiter de l'information, ou à gérer des compétences et de la connaissance (Wright et ali., 1995). En conséquence, pour des processus de transformation des matières premières en produits finis, la compétence est devenue une condition concurrentielle nécessaire plutôt qu'une source de différenciation. Une justification de cet état de fait est proposée par la littérature qui souligne que l'efficacité marginale de la connaissance est devenue supérieure à l'efficacité marginale des facteurs de productions capital ou travail. Au total, la réussite de l'entreprise dépend de plus en plus de sa capacité à développer, à rassembler, à intégrer, à mobiliser et à exploiter des flux de connaissances.

Aussi, les approches fondées sur la connaissance essayent-elles de forger une vision intégrée de la firme en tant que lieu de création de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1998) ou en tant qu'applicateur de connaissance (Grant, 1996), la connaissance étant, notamment pour le point de vue stratégique, l'unique ressource de valeur (Drucker, 1993). Ces nouvelles tendances mènent les théoriciens de l'entreprise à envisager une nouvelle vision de cette entité : la firme est considérée comme un portefeuille ou répertoire de ressources fondées sur la connaissance (Wright et ali., 1995), ressources variant en terme de transférabilité et d'imitabilité et évoluant le long d'un cycle de vie ou phases de maturité. Dans une vision extrême, les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise peuvent être redéfinis en termes d'activités ou de services fondés sur la connaissance (Wright et ali., 1995). Déjà, pour Penrose (1959), les connexions entre les ressources tangibles de l'organisation et les services qu'elles fournissent sont établies grâce à la connaissance managériale qui est une ressource intangible en perpétuelle croissance. Penrose considérait la firme comme étant à la fois une organisation administrative et un ensemble de ressources productives, humaines et matérielles. Et ce ne sont pas les ressources elles même qui sont les intrants du processus de production mais seulement les services qu'elles procurent. C'est à ce niveau qu'intervient la connaissance puisque les services sont une fonction de l'expérience et des connaissances accumulées au sein de la firme et lui sont donc spécifiques (Ingham, 1997).

Dans le cadre de ce chapitre, nous mobiliserons, en particulier, l'apprentissage organisationnel, une composante essentielle des théories fondées sur la connaissance. L'aspect qui nous intéresse dans ce corpus théorique est le processus de développement de la connaissance. A la lueur des développements de l'apprentissage organisationnel, nous considérerons l'internationalisation comme étant un processus de développement de connaissance relativement à l'activité internationale (Section I). Pour Anderson et ali. (1998) l'internationalisation mobilise l'apprentissage organisationnel à cinq niveaux : au niveau des aspirations et des buts de l'organisation, au niveau procédural, au niveau comportemental, au niveau interactionnel et au

niveau conceptuel. Il va sans dire que notre analyse doit absolument être circonscrite à certains aspects afin d'éviter de traiter superficiellement un trop grand nombre d'éléments. Aussi, compte tenu de nos objectifs, nous adopterons une approche plus synthétique et nous intéresserons aux deux aspects cognitif et comportemental de l'apprentissage organisationnel. Notre intention est de démontrer que le deuxième type d'apprentissage est celui qui génère la connaissance primordiale nécessaire au processus d'internationalisation. Elle est acquise par l'action donc par l'expérience et revêt essentiellement un caractère tacite.

Le deuxième argument central du présent chapitre est de démontrer la particularité du développement de cette connaissance d'internationalisation au sein des entreprises familiales (Section II). A l'issue des développements théoriques qui vont suivre, l'influence de trois variables caractéristiques des entreprises familiales sur le développement de la connaissance d'internationalisation sera précisée. Les caractéristiques choisies sont généralement associées au comportement de l'entreprise familiale réputée conservatrice, sacrifiant son indépendance et mobilisant fréquemment et efficacement son réseau social. Aussi, l'influence du "conservatisme", de l'orientation indépendance et du réseautage social sur la connaissance d'internationalisation sera-elle expliquée et justifiée.

## **SECTION I : L'INTERNATIONALISATION : UN PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE**

Rares sont les recherches qui ont explicitement conçu l'internationalisation de la firme comme un processus d'apprentissage organisationnel. Tout au plus, ce phénomène a-t-il été considéré comme sous-jacent au processus d'engagement des ressources à l'étranger. La présente section tente une analyse de l'internationalisation à la lumière des développements théoriques relatifs à l'apprentissage et à la connaissance au sein des organisations. Une revue synthétique de la littérature sur l'apprentissage organisationnel sera faite dans un premier point (§ 1) préalablement à l'étude de l'internationalisation comme processus d'apprentissage organisationnel et de développement de connaissance. Un découpage sera fait tout au long de la présente section entre apprentissage comportemental et apprentissage cognitif. Ces bases théoriques essentielles jetées, nous serons en mesure d'analyser les processus de développement de la connaissance dans le contexte de l'internationalisation (§ 2).

### **§ 1 : L'apprentissage organisationnel : dualité de formes pour une analyse de l'internationalisation de l'entreprise**

Dunphy et ali. (1997) soulignent que le terme " apprentissage organisationnel " est appliqué à un ensemble assez hétérogène de phénomènes organisationnels qui n'ont généralement rien en commun sauf le fait qu'ils décrivent " un changement pour le meilleur "<sup>1</sup>. Pour bon nombre d'auteurs dans ce vaste champ, l'apprentissage équivaudrait à une adaptation de l'organisation à son environnement (Cyert et March, 1963). Une conception dominante dans les définitions est, par ailleurs, celle qui analyse l'apprentissage comme un processus par lequel les membres d'une organisation détectent des " erreurs " et les corrigent en modifiant leur " théorie d'action " (Argyris et Schön, 1978). D'autres approches à la connotation encore plus cognitive foisonnent. Pour Fiol et Lyles (1985), il s'agit du processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement. Deux sens du concept d'apprentissage organisationnel sont, au total, identifiés : un sens comportemental et un sens cognitif.

---

<sup>1</sup> *Change for the better.*

## **I.- Les deux conceptions dominantes de l'apprentissage organisationnel**

Au sein de la littérature relative à l'apprentissage organisationnel, l'on distingue schématiquement deux approches dominantes : l'approche comportementale dite aussi behavioriste et l'approche cognitive. Nous instrumentaliserons ces deux approches pour l'étude de l'internationalisation de l'entreprise. Dès lors, il importe, au préalable, de les expliquer et de démontrer leur pertinence quant à nos objectifs.

### ***A- L'approche comportementale de l'apprentissage organisationnel***

Pour les comportementalistes, les expériences intérieures, qui sont l'objet de la psychologie, ne peuvent être étudiées car elles ne sont pas observables. Des modèles du type stimulus-réponse seraient plus appropriés pour l'étude de l'apprentissage. Ainsi, l'apprentissage est manifesté par les changements de comportement. Par ailleurs, la pratique est essentielle pour que cet apprentissage ait lieu (Ingham, 1997).

L'idée de changement comportemental graduel et adaptatif domine cette approche. Ce changement est fait d'ajustements et fondé sur des routines c'est-à-dire sur des réponses existantes à certains problèmes. Le processus est donc dépendant du passé puisque ces routines, ensembles coordonnés et répétés d'actions (Nelson et Winter, 1982), résultent d'un apprentissage dont elles constituent le point d'aboutissement organisationnel (Le Roy, 1999)<sup>1</sup>. On retrouve les prémices d'une telle conception chez Penrose (1959). L'auteur, en analysant le processus de croissance de l'entreprise comme une " perspective de déploiement ", conçoit cette entité dans une perspective de croissance endogène en se focalisant sur sa propension propre à accumuler de la connaissance. L'ensemble des opportunités de production de l'entreprise est ainsi élargi. Selon Penrose, les tâches managériales et les problèmes de prise de décision retiennent le temps et l'attention du manager. Mais, en se familiarisant avec ces problèmes, il devient capable de les prendre en charge d'une manière routinière et remplace progressivement les formulations de problèmes explicites et

---

<sup>1</sup> La littérature sur l'apprentissage organisationnel et sur les capacités dynamiques parle de dynamique reproductive c'est-à-dire que les capacités et les compétences sont exploitées de sorte que les actifs sont reproduits ou simplement développés de manière incrémentale sur un horizon de court ou moyen terme. Ces dynamiques peuvent être soit répliquatives (routines statiques, selon D. TEECE et ali., 1994) permettant d'augmenter l'efficacité des trajectoires et routines existantes (c'est-à-dire une courbe d'expérience), soit innovatrices. L'étendue de ces innovations et améliorations reste cependant limitée et de court terme. Au total, les dynamiques reproductives sont fondées sur l'apprentissage par l'expérience soumis à une contrainte de sentier.

articulées par une compréhension fondée sur une connaissance plus tacite. Le manager peut ainsi faire des économies sur ses ressources décisionnelles rares puisque l'application des solutions se base désormais sur des routines. En retour, de nouvelles ressources managériales sont développées afin de résoudre de nouveaux problèmes et donc faciliter la croissance. Des ressources deviennent, en effet, disponibles et permettent au preneur de décision de diriger son attention vers des tâches non encore "routinisées". Libérer des nouvelles ressources managériales dépend donc de la "routinisation" progressive des tâches qui permet au management d'élargir son répertoire d'actions ainsi que les activités de l'entreprise.

En termes d'apprentissage organisationnel, cette "routinisation" consiste donc en une transformation ou une conversion de la connaissance d'un état explicite vers un état tacite (Nonaka et Takeuchi, 1998). La nouvelle connaissance est accumulée en transformant la connaissance formelle et articulée concernant la meilleure manière de résoudre les problèmes en des routines fortement tacites. L'accumulation de la connaissance est donc le résultat d'un processus d'internalisation. Mais si l'apprentissage comportemental use tout d'abord d'un tel processus, il se fonde davantage sur un processus de socialisation. Au niveau organisationnel, il s'agit d'un processus de partage d'expériences permettant la création de connaissances tacites tels que les modèles mentaux et les aptitudes techniques (Nonaka et Takeuchi, 1998). Au niveau individuel, l'acquisition de la connaissance tacite se fait directement à partir des autres individus sans l'utilisation de langage mais grâce à l'expérience (observation, imitation et pratique). Sans une forme d'expérience partagée, il serait en effet difficile à l'individu de se projeter dans le processus de pensée de l'autre (Nonaka et Takeuchi, 1998). Et le simple transfert d'information a peu de sens s'il est séparé des émotions et contextes spécifiques où l'expérience partagée s'enracine.

### ***B- L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel***

L'approche cognitive, d'autre part, se fonde sur l'étude du contenu des états mentaux et des représentations pour expliquer l'apprentissage. Il s'agit d'étudier la modification de l'état de la connaissance organisationnelle c'est-à-dire le changement cognitif (Fiol, 1994)<sup>1</sup>. Il s'agit aussi de considérer l'apprentissage comme une opération de traitement d'information et d'acquisition de connaissances nouvelles. Contrairement à l'approche précédente, le changement dans l'état de la

---

<sup>1</sup> Cf. C. FIOLE (1994), " Consensus, Diversity, and Learning in Organizations ", *Organization Science*, Vol. 5, n°3, pp. 403-420.

connaissance explique, ici, le changement comportemental. Au sein de cette approche, mentionnons l'existence d'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 " mineur<sup>1</sup>. L'apprentissage mineur ou à simple boucle, pour Argyris et Shon (1978), est un apprentissage instrumental qui change ou adapte les théories d'action (*theories-in-use*) 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 connaissance sans en altérer la nature. L'apprentissage à 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 des systèmes de règles existants<sup>2</sup> en étant moins orienté vers le " comment " que vers le " pourquoi " (Le Roy, 1999). Par exemple, ce type d'apprentissage menace les routines dites " défensives ", des programmes de raisonnement défensifs (Argyris et Shône, 1978), qui doivent être exposées afin d'être éliminées. Cet apprentissage, garant de l'atteinte des valeurs de l'apprentissage organisationnel, devrait ainsi mener vers un changement comportemental ayant un effet positif sur la performance de l'organisation<sup>3</sup> (Ingham, 1997).

A l'instar de l'apprentissage comportemental, la forme cognitive se fonde sur deux types de processus : la combinaison<sup>4</sup> essentiellement et l'extériorisation dans une moindre mesure. La combinaison est le processus de systématisation des concepts en un système de connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1998) grâce précisément à la combinaison de différents corps de

---

<sup>1</sup> Cette distinction constitue un lieu commun dans la littérature malgré la différence des qualifications 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*.

<sup>2</sup> Le concept d'organisation apprenante est l'illustration extrême de ce raisonnement où l'apprentissage organisationnel revêt la qualité d'une capacité organisationnelle (W. COHEN et D. LEVINTHAL, 1989). P. SENGE et ali. (1990), dans sa cinquième discipline, décrit l'organisation apprenante comme étant celle qui élargit constamment sa capacité de créer son futur. Ainsi, remettre en cause et adapter les modèles mentaux est nécessaire afin d'atteindre l'état d'organisation apprenante, même s'il s'agit que d'une seule composante des cinq disciplines.

<sup>3</sup> L'on parle aussi dans la littérature de dynamiques exploratoires qui consistent dans la promotion de l'innovation et la création de nouvelles routines et capacités. Le succès de l'exploration présuppose une compétence non seulement dans la mobilisation des ressources ou capacités mais aussi pour l'apprentissage et la recherche (*searching*) sur le long terme. 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. Les capacités managériales impliquées dans cette dynamique exploratoire sont moins mécaniques, routinières et étroites que celles impliquées dans la dynamique reproductive. Par ailleurs, elles mettent en jeu une capacité d'absorption plus élaborée.

<sup>4</sup> On rencontre aussi, au sein de la littérature, le terme d'"association".

connaissances explicites. Grâce aux médias (documents, réunions, conversations téléphoniques et réseaux de communication), les individus échangent et combinent la connaissance. Cette reconfiguration de l'information existante (connaissance explicite) grâce au tri, addition, combinaison et catégorisation engendre une nouvelle connaissance explicite. Quand il s'agit d'innovation, raison d'être de la théorie de la création de connaissance organisationnelle pour Nonaka et Takeuchi (1998), la combinaison intervient quand lors de la mise en réseau d'information et de connaissance codifiée par les managers afin de créer de nouveaux concepts " intermédiaires ". Ces derniers se veulent une opérationnalisation des buts globaux de l'entreprise, des idées d'activités ou des concepts de produits élaborés à l'échelle de la direction.

L'extériorisation, pour sa part, est le processus d'articulation de la connaissance tacite en des concepts explicites. L'utilisation d'un langage, bien que présentant des insuffisances, est nécessaire pour conceptualiser une image (Nonaka et Takeuchi, 1998). Favorisé par le dialogue et la réflexion collective, ce processus, considéré essentiellement comme un processus de création de concepts, se fonde sur l'utilisation de méthodes analytiques de déduction ou d'induction afin de générer l'expression adéquate. A défaut, l'utilisation des méthodes non analytiques par les métaphores et les analogies s'impose. Les qualités des dirigeants quant à l'utilisation du langage et de l'imagination seraient, d'ailleurs, essentielles afin de clarifier la connaissance tacite détenue par les membres de l'organisation (Nonaka et Takeuchi, 1998).

En guise de conclusion de ce bref aperçu des courants de l'apprentissage organisationnel, soulignons que les dimensions cognitives et comportementales qui viennent d'être présentées ne sont pas aussi séparées que pourrait le laisser croire les approches strictes précédemment exposées (Ingham, 1997). Un autre point de vue qui prévaut est celui que l'on apprend en marchant. Réexaminant le lien entre l'action stratégique et la réflexion stratégique, les théories de l'organisation et la stratégie avouent que ces deux variables ne sont pas dissociées mais que des interactions récursives entre elles existent à différents niveaux de l'organisation et entre ces niveaux (Avenier, 1999 ; Mintzberg et ali., 1999). La connaissance se construit par l'action, par la réflexion et l'interprétation dans et au travers de l'action (Koenig, 1995<sup>1</sup>). Cette conception ne va pas sans nous rappeler l'idée de compréhension rétrospective de Weick (1979<sup>2</sup>): toute compréhension prend source dans la réflexion et dans un regard jeté sur le passé car il y a nécessité de donner du sens à l'expérience passée (Weick, 1979). On agit d'abord, on trouve et sélectionne ce qui fonctionne bien, c'est à dire que l'on donne rétrospectivement du sens à nos

---

<sup>1</sup> Cité par M. INGHAM (1997), in *La connaissance créatrice*.

<sup>2</sup> Cf. K. WEICK (1979), *The Social Psychology of Organising*, Reading, Mass, Addison-Wesley.

actions, et on retient seulement, parmi ces comportements, ceux qui paraissent désirables. Ainsi, le monde ne consiste pas en une entité stable " la dehors ". Au total, pour Mintzberg et ali. (1999), la réalité émerge d'une interprétation et d'une mise à jour constantes de notre expérience passée. Le processus d'apprentissage organisationnel est donc mieux conçu en tant que combinant des phases à dominante comportementale et des phases à dominante cognitive en interaction (Ingham, 1997).

Parmi les constructions théoriques représentatives de cette position, le modèle de l'apprentissage expérientiel de Kolb (1984) ainsi que la théorie de la création de la connaissance due à Nonaka et Takeuchi (1998) méritent toute notre attention. Au niveau individuel, Kolb (1984) propose un modèle d'apprentissage dit " expérientiel " où les individus apprennent aussi bien grâce à leurs expériences " informelles " que par une éducation formelle. L'apprentissage expérientiel implique une rencontre directe avec le phénomène étudié plutôt qu'une imagination de cette rencontre ou la simple considération d'une possibilité de faire quelque chose concernant cet objet (Borzak, 1981<sup>1</sup>). Au niveau organisationnel, le travail de Nonaka et Takeuchi (1998) tente lui aussi une synthèse des formes de l'apprentissage organisationnel. La désormais célèbre spirale de la connaissance met, en effet, l'accent sur les complémentarités des processus de création de connaissance. Le processus est " complet " quand il combine les deux dimensions de l'apprentissage. Selon ces auteurs, la création de connaissance organisationnelle est une dynamique d'interaction continue entre connaissance explicite et connaissance tacite.

Un des mérites de l'approche développée par Nonaka et Takeuchi (1998) est qu'ils analysent explicitement et tentent de caractériser l'objet central de l'apprentissage organisationnel en l'occurrence la connaissance. Etant entendu que les différentes formes d'apprentissage mettent en jeu ou produisent de la connaissance sous une forme explicite ou plus implicite, il est important d'analyser cet objet, de déterminer ses caractères et son rôle au sein de l'organisation. Notre recherche se préoccupe de cet élément puisque c'est sur la base de la connaissance développée que la progression internationale va être menée.

---

<sup>1</sup> L. BORZAK (Eds) (1981), *Field Study. A Source Book for Experiential Learning*, Beverly Hills: Sage Publications ; (Cité dans " David KOLB on Experiential Learning ", paru sur le site [www.infed.org](http://www.infed.org))

## II.- La connaissance: raison d'être de l'apprentissage organisationnel

La majorité des approches et recherches menées dans le champ de l'apprentissage organisationnel assimilent l'apprentissage à un développement de connaissance, c'est-à-dire qu'il est destiné à produire une connaissance dite organisationnelle. Qu'il serve à améliorer la performance de l'organisation ou à lui permettre d'explorer de nouvelles voies stratégiques, l'apprentissage organisationnel devrait produire de la connaissance. Avant d'être appliquée au sein de l'organisation, la notion de connaissance a fait (et fait encore) l'objet de débats intenses sur sa nature et ses caractéristiques. Après avoir rappelé, dans un premier temps, sa définition générale et ses fondements, il sera démontré en quoi la connaissance organisationnelle est une composante essentielle de l'organisation et de ses processus stratégiques.

### A- La notion de connaissance

Il n'existe pas de point de vue unique quant à l'utilisation des termes : donnée, information et connaissance<sup>1</sup>. La littérature suggère, cependant, que ces concepts se situent à des niveaux hiérarchiques différents. " *Le fait que l'information, c'est à dire le contenu donné, réfère à des pièces d'intelligence secondaires (qui ne sont pas originales) et concrètes (qui ne sont pas abstraites, générales ou universelles) suggère un ordre hiérarchique qui octroie à la connaissance un statut élevé et à l'information un statut inférieur.* " (Machlup, 1980)<sup>2</sup>.

Antécédente de la connaissance, l'information consiste en un flux de données, d'idées et d'observations qui attirent l'attention des individus. Elle est traitée soit par un individu soit par une unité au sein de l'organisation et se combine avec l'expérience personnelle pour se transformer en connaissance. Sa perspective sémantique<sup>3</sup> joue un rôle important dans le cadre de la création de connaissance puisque c'est le sens, et non le volume, qui améliore la compréhension (Knight et Liesch, 2002). Pour Nonaka et Takeuchi (1998, p. 215)<sup>4</sup>, " *l'information fournit un nouveau point de vue pour l'interprétation des objets et des événements alors que la connaissance*

---

<sup>1</sup> Certains auteurs comme A. BOLLINGER et R. SMITH (2001), introduisent une dimension supplémentaire, la " sagesse ", acquise au fur et à mesure que les organisations acquièrent de la nouvelle connaissance, et proposent le cheminement suivant quant à l'apprentissage : données, information, connaissance, sagesse.

<sup>2</sup> Cf. F. MACHLUP (1980), *Knowledge : Its Creation, Distribution and Economic Significance*, Vol. 1, Princeton, Princeton University Press.

<sup>3</sup> Par opposition à *syntactique* qui s'emploie plutôt pour qualifier ce qui est relatif à la structure formelle de la phrase, à la succession des mots, à leurs rapports matériels et pour mettre l'accent sur l'aspect génératif de la grammaire (Source : *Le trésor de la Langue Française informatisé*).

<sup>4</sup> Op.cité.

*concerne les croyances et l'engagement. Elle concerne l'action* ". La connaissance est donc une interprétation individuelle de l'information basée sur l'expérience, sur les aptitudes et les compétences personnelles (Bollinger et Smith, 2001). Plus largement, il s'agit de la compréhension, de la conscience ou de la familiarité acquise, à travers le temps, par l'étude, l'investigation, l'observation ou l'expérience. " *En multipliant ses efforts en la présence de son maître, l'apprenti apprend inconsciemment, intègre les règles de l'art y compris celles que le maître lui-même ne connaît pas explicitement. Ces règles cachées ne peuvent être assimilées que si la personne se soumet sans critique à l'imitation de l'autre.* " (Polanyi, 1948, p. 53)<sup>1</sup>. Central à la notion de connaissance est donc l'élément " action " que la capacité d'action soit consciente ou pas (Sveiby, 1997)<sup>2</sup>. En bref, l'engagement actif de l'acteur est fondamental pour la création de connaissance alors que l'information possède plutôt les propriétés d'un bien publique.

La théorie regorge de définitions et de caractérisations du concept de connaissance. Limitant toutefois son étude au contexte des organisations, nous proposerons de la définir et de présenter ses caractères pertinents à notre étude de l'internationalisation de la PME familiale.

### ***B- La conceptualisation de la connaissance au sein des organisations***

Parmi les quelques recherches qui essaient d'identifier les connaissances organisationnelles que sont les compétences de l'entreprise, celle de Choo (2001) distingue trois types de connaissance que l'on peut rencontrer au sein des organisations :

- une connaissance tacite incrustée dans l'expertise et l'expérience des individus et des groupes ;
- une connaissance explicite codifiée dans les règles et les normes organisationnelles, dans les routines et les procédures ;
- une connaissance exprimée par les hypothèses, les croyances et les normes utilisées par les membres de l'organisation afin d'assigner de la valeur et de la signification à la nouvelle information ou à la nouvelle connaissance (Choo, 2001).

---

<sup>1</sup> Cf. M. POLANYI (1948), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.

<sup>2</sup> K. SVEIBY (1997), *The New Organisational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA ; (Cité par K. SVEIBY, 2001).

En accord avec cette présentation, Arrègle (1995) distingue plus globalement deux facettes de la notion de connaissance au sein des organisations (Arrègle, 1995). La distinction repose sur une dualité ressource " limitée "/ressource " système ". La première forme de connaissance rencontrée au sein des organisations est la connaissance d'un individu ou d'une équipe (synonyme de ressource). Il s'agit d'une expertise spécifique à l'entreprise qui est composée d'un réseau simple, c'est à dire ayant peu de composantes et aux limites assez facilement identifiables (Arrègle, 1995). Ces ressources en connaissance, dites aussi " de contenu " (Holsapple et Joshi, 2001), peuvent exister indépendamment de l'organisation à laquelle elles appartiennent. Elles résident non seulement dans les " participants " (les employés de l'organisation, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, etc.<sup>1</sup>) mais elles sont aussi représentées par les artefacts<sup>2</sup>. La principale différence entre la connaissance des " participants " et les artefacts est la présence de capacités de traitement de la connaissance. Ainsi, si la connaissance d'un participant peut être mise à la disponibilité de l'organisation entière grâce à ses aptitudes de manipulation, l'artefact au contraire n'est pas accompagné d'un " processeur ". Une caractéristique importante de la connaissance indépendante de l'organisation, ou " ressource limitée ", est qu'elle est non seulement sujette à évolution au cours du temps mais aussi à l'élimination. Plus déterminant encore est le fait que son existence et son utilisation dans les processus fondés sur la connaissance soient dirigées et limitées par le deuxième type de connaissance, celle organisationnelle.

La seconde forme de connaissance rencontrée au sein des organisations est, en effet, celle de type collectif : il s'agit de la connaissance organisationnelle qui nous intéresse tout particulièrement dans l'analyse du processus d'internationalisation. En tout état de cause, il ne faut pas oublier que les deux types de connaissance font partie intégrante des ressources en connaissance de l'entreprise. D'une part, il serait insuffisant de ne pas tenir compte de la connaissance organisationnelle dans l'analyse des ressources individuelles en connaissance de l'organisation : les participants et les artefacts, qui sont ses détenteurs et ses supports, peuvent quitter l'organisation mais la connaissance organisationnelle durable garantit la continuité de l'organisation. D'autre part, et malgré l'importance stratégique de la connaissance organisationnelle, il ne faudrait pas sous-estimer le rôle de la connaissance limitée. Dans cette

---

<sup>1</sup> Selon C. HOLSAPPLE et K. JOSHI (2001), un participant peut, par ailleurs, consister en un système informatique c'est dire des ressources de type matériel.

<sup>2</sup> Un artefact est objet qui transmet ou détient des représentations utilisables de la connaissance. Cependant, il ne possède aucune capacité innée de traitement de la connaissance. L'incrustation de la connaissance dans un artefact peut être tacite ou explicite. Représenter la connaissance comme un artefact implique son incrustation dans un objet affectant ainsi sa capacité à être transférée, partagée et protégée (de l'imitation par exemple).

optique, nous verrons que le processus d'internationalisation mobilise simultanément ces deux formes de connaissance.

#### 1. Qu'est que la connaissance organisationnelle ?

Grant (1996) introduit le concept de " connaissance commune ", c'est-à-dire celle qui comprend tous les éléments de connaissance communs à tous les membres de l'organisation, l'intersection de tous leurs ensembles de connaissances respectifs. Cet ensemble de connaissances est crucial car paradoxalement il constitue le facteur qui permet aux individus de partager et d'intégrer les éléments de connaissance qui ne sont pas communs entre eux. Cette connaissance consiste dans :

- le langage et les autres formes de communication symbolique.
- la communauté des connaissances spécialisées.
- le sens partagé.
- la reconnaissance mutuelle des domaines de connaissances individuels.

Dénommée encore " le schéma " (Holsapple et Joshi, 2001), la connaissance organisationnelle est un ensemble de routines organisationnelles créées par un réseau complexe de composants (Arrègle, 1995). Ces routines mettent généralement en œuvre des éléments appartenant à différentes fonctions de l'entreprise et dépendent non pas de composants individuels mais de l'organisation entière pour leur existence. L'aspect collectif est mis en exergue par Bollinger et Smith (2001) qui la conçoivent comme la connaissance collective et cumulative, "sagesse de l'organisation ". S'accumulant au travers du temps en permettant à l'entreprise d'atteindre une compréhension et une perception plus profonde, la connaissance organisationnelle constitue la base qui attire, organise et déploie la connaissance indépendante de l'organisation. Elle joue aussi un rôle important pour spécifier le fonctionnement de l'organisation et fonder son identité. Pour Autio et ali. (2000), elle forme la capacité de l'organisation à appréhender et à utiliser les relations entre les facteurs critiques de telle manière que les buts poursuivis soient atteints. La littérature qui s'interroge sur le contenu de cette connaissance considère globalement qu'il s'agit de la somme des " savoirs faire ", " savoirs quoi " et " savoirs pourquoi " des employés. Concrètement, Bollinger et Smith (2001) précisent qu'elle englobe ce que les individus savent à propos des clients, des produits, des processus, des erreurs et des succès de l'organisation.

Comprendre le rôle de la connaissance lors de l'internationalisation de l'entreprise exige au préalable de comprendre ses attributs. La littérature souligne une multitude d'attributs inhérents à cet objet qu'est la connaissance. Deux caractères fondamentaux de la connaissance organisationnelle nous intéressent tout particulièrement : d'abord, elle est à la base de l'avantage compétitif de l'entreprise. Pour ce faire, elle se prévaut d'un caractère déterminant : elle est tacite et difficilement transférable.

## 2. Les caractères de la connaissance organisationnelle

Pour le versant stratégique des approches fondées sur la connaissance, ce type de connaissance serait à l'origine de l'avantage compétitif car il constitue un actif stratégique remplissant les conditions de définition de cet actif (Bollinger et Smith, 2001). La littérature souligne que la connaissance organisationnelle :

- est inimitable : deux organisations, ou deux groupes, ne peuvent penser ou fonctionner de la même manière. La justification tient à deux arguments. D'abord, la connaissance détenue par un membre de l'organisation dépend de son interprétation personnelle de l'information. Ensuite, un effet de synergie influence l'assimilation et l'interprétation collective de la connaissance. La connaissance organisationnelle dépend, par ailleurs, de l'histoire et du chemin propre à l'organisation quant à l'accumulation d'expérience et d'expertise.
- est rare puisqu'elle est fonction des connaissances et des expériences des employés actuels et de ceux ayant quitté l'organisation.
- est de valeur : la nouvelle connaissance organisationnelle permet l'amélioration des produits, des processus, des technologies ou des services de l'organisation afin de maintenir sa compétitivité et sa viabilité (Bollinger et Smith, 2001). L'organisation peut atteindre un avantage stratégique si, par ailleurs, elle acquiert ou développe, avant ses concurrents, cette connaissance.
- est non substituable : la synergie particulière à un groupe de membres de l'organisation ou à l'organisation entière ne peut être imitée.

La littérature semble unie quand il s'agit de mettre en exergue la nature essentiellement tacite de la connaissance organisationnelle. Sans revenir sur les débats philosophiques anciens

relatifs à la connaissance, la littérature actuelle se réfère à Polanyi (1958) lorsqu'il s'agit de la distinction entre connaissance explicite et connaissance tacite. On retrouve aussi le concept de connaissance tacite chez Nelson et Winter (1982). C'est l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre dans une performance mais qui restent ignorées des opérateurs..et des autres (Coriat et Weinstein, 1995). Pour Nonaka et Takeuchi (1998), la connaissance tacite est très personnelle et difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres. Elle prend racine dans l'expérience et l'action personnelles ainsi que dans les idéaux, valeurs, intuitions et émotions. D'autres connaissances, connues elles, ne sont pas transmissibles d'une manière articulée, encore moins enregistrables. On peut cependant les transmettre, et éventuellement se les approprier, par des processus de démonstration, d'apprentissage, d'expérimentation progressive (Coriat et Weinstein, 1995). A l'inverse, la connaissance explicite peut être exprimée par des mots et nombres et facilement communiqué et partagé sous la forme de données, formules scientifiques, procédures codifiées et principes universels. Mais ce type de connaissance n'est que " le sommet de l'iceberg du connaissance " (Nonaka et Takeuchi, 1998). Plus généralement, la littérature souligne qu'il existe un continuum entre le caractère tacite et le caractère explicite de la connaissance. Aussi, plus elle est complexe, difficilement codifiable et enseignable plus son caractère tacite est important (Zander et Kogut, 1995). Poussant davantage l'analyse, la littérature montre que la connaissance tacite englobe deux dimensions (Nonaka et Takeuchi, 1998) :

- Une dimension technique relative aux aptitudes (*skills*) et capturée souvent par le terme *know-how*. Un artisan, par exemple, développe une expertise après des années d'expérience. Mais il est incapable d'articuler les principes techniques et scientifiques dissimulés derrière ce qu'il connaît.

- Une dimension cognitive comprenant les schémas, les modèles mentaux, les croyances et les perceptions si implantés qu'ils semblent aller de soi (Nonaka et Takeuchi, 1998). La dimension cognitive reflète notre image de la réalité (ce qui est) et notre vision du futur (ce qui doit être). Ces modèles implicites influencent profondément notre perception du monde (Nonaka et Takeuchi, 1998).

Une conséquence importante du caractère tacite de la connaissance organisationnelle est qu'elle soit difficilement transférable. Pour Nelson et Winter (1982), une large part de la connaissance humaine est contextuellement limitée, spécifique à la firme et tacite. De ce fait, elle est difficilement articulable et transformable. Badaracco (1991)<sup>1</sup> utilise le terme de connaissance

---

<sup>1</sup> J. BADARACCO Jr. (1991), *The Knowledge Link: How Firms compete Through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School Press ; (Cité par C. CHOO, 2001).

enracinée afin de souligner le faible potentiel de " migration " de la connaissance du fait de son enracinement dans des interactions sociales complexes et des relations d'équipe au sein des organisations. Lam (1998) de son côté s'inspire du concept d'enracinement de Granovetter (1985) pour l'appliquer à la connaissance. Pour l'auteur, ce caractère que peut revêtir la connaissance se décompose en deux éléments : le degré de " tacacité "<sup>1</sup> et le degré de " collectivité "<sup>2</sup> de la connaissance. Il s'agit de l'étendue avec laquelle la connaissance est enracinée dans les routines organisationnelles, les pratiques de travail et les réseaux de relations humaines.

Ce synopsis des caractères majeurs de la connaissance organisationnelle ne prétend aucunement faire la synthèse de toutes les facettes de cet objet. Nous cherchons simplement à mettre en perspective son rôle dans les processus d'apprentissage qui ont lieu au sein de la firme. Par sa position centrale au sein des théories de l'apprentissage organisationnel, l'étude de la connaissance peut constituer la trame de l'analyse des stratégies de l'entreprise. La stratégie d'internationalisation, en particulier, peut être analysée à la lumière de l'apprentissage organisationnel et du développement de la connaissance. D'autant que, originellement, les théories dites " séquentielles " du processus d'internationalisation mettent en exergue le rôle joué par la connaissance en tant que force motrice de ce processus.

## **§ 2 : L'internationalisation de l'entreprise : un processus d'apprentissage organisationnel dans un contexte international**

Welch et ali. (2001) regrettent la rareté des travaux qui tentent de transposer le travail portant sur la connaissance et sur l'apprentissage, d'une manière générale, dans le champ de l'internationalisation. Les développements récents des théories de l'apprentissage et de la connaissance organisationnelle peuvent, en effet, donner un nouvel éclairage à ces problématiques dans le cadre de l'internationalisation. Ils remettent en cause, complètent et développent la présentation originelle du rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation. On doit en effet à Johanson et Vahlne (1977) une prise en compte de la connaissance dans le cadre de l'internationalisation. Le courant de la littérature initié par ces auteurs analyse 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. Le passage d'un stade d'engagement à un autre ainsi que le passage d'un marché vers un autre se font suivant une dynamique

---

<sup>1</sup> *Tacitness.*

<sup>2</sup> *Collectiveness.*

progressive. Cette dynamique est notamment justifiée par un processus sous-jacent de développement de la connaissance des marchés étrangers. Les développements théoriques récents de ce que l'on appelle la *Knowledge-Based View* en l'occurrence, reconnaissent désormais à la connaissance un rôle plus complexe. La construction théorique originelle des modèles séquentiels de l'internationalisation n'a pas accompagné cette évolution et montre ses limites quant à l'analyse de la connaissance. Des interrogations relatives à son contenu, à son développement et à son partage demeurent en suspens. Hadley et Wilson (2003) constatent que la relation entre les niveaux de connaissance et l'internationalisation demeure implicite dans beaucoup d'études inscrites dans l'approche séquentielle et l'approche par les réseaux. Aussi, une prise en compte plus explicite de l'objet " connaissance " lors de l'étude de l'internationalisation est de plus en plus demandée. Knudsen et Madsen (2002) estiment, ainsi, que la création et la coordination de la nouvelle connaissance et des nouvelles routines à l'intérieur de l'organisation doivent être considérées comme une composante essentielle du processus d'internationalisation et comme des déterminants importants de la performance de l'exportation.

Rarement étudiée de ce point de vue, l'internationalisation peut être conçue comme un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissance (Eriksson et ali., 2000). Pour Seppola (2002), ce processus est fonction de l'apprentissage organisationnel, de l'augmentation des actifs fondés sur la connaissance et du capital social (Seppola, 2002). Ngyen et ali. (2000) expliquent, pour leur part, que l'orientation à l'apprentissage (" *Learning Orientation* ") implique l'établissement d'un ensemble de valeurs organisationnelles qui influencent la propension des entreprises à créer et à utiliser de la connaissance. Les auteurs proposent, dans leur étude, que l'orientation à l'apprentissage explique le processus de création de connaissance au sein de l'entreprise.

Le but de ce paragraphe est d'analyser l'internationalisation de l'entreprise comme un processus d'apprentissage et de développement de connaissance. Le propos s'organise en deux points. Dans le premier, la décision d'internationalisation sera étudiée. Dans le second, le processus d'internationalisation sera étudié et les dimensions d'apprentissage cognitif et comportemental qu'il mobilise seront mises en exergue.

## **I.- La décision d'internationalisation : acteur et nature**

Afin de comprendre le processus d'internationalisation à la lumière de l'apprentissage organisationnel et du développement de connaissance, l'étude de l'acteur responsable de la prise de décision d'internationalisation est un passage obligé. Dans un second temps, l'analyse de la nature de cette décision permettra d'initier la réflexion relative au cas particulier de l'entreprise familiale.

### ***A- L'acteur de l'apprentissage dans le contexte de l'internationalisation***

Préalablement à l'analyse de ces deux approches, attardons-nous sur une question essentielle qui anime depuis longtemps les débats sur l'apprentissage et l'organisation. La question polémique est : les organisations ont-elle des capacités d'apprentissage et de mémoire ? Un grand nombre de travaux a été consacré à la " nature paradoxale " de la relation entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel. Schématiquement, deux courants s'affrontent donc sur la question. D'après un premier point de vue, les membres de l'organisation possèdent des capacités cognitives et donc des prérogatives pour l'apprentissage. Ce sont eux qui agissent et apprennent grâce à leurs actions. Et les organisations sont simplement des " scènes de théâtre " où l'action a lieu. Il s'agit du point de vue de Grant (1996) pour qui la création de connaissance est une activité principalement individuelle. Ceci est aussi l'avis de Simon (1991) selon qui " *tout apprentissage a lieu dans les têtes des êtres humains et l'organisation apprend seulement grâce à deux moyens : l'apprentissage de ses membres ou bien grâce à l'incorporation de nouveaux membres possédant une connaissance que l'organisation ne possède pas* " (Simon, 1991, p. 125)<sup>1</sup>. Dans cette description, l'expérience issue de l'action est sauvegardée dans les esprits des individus et utilisée pour modifier ou renforcer leur perception de l'action future. Enfin, les tenants de cet point de vue pensent que l'adoption d'une approche de la création organisationnelle de connaissance, c'est-à-dire en prenant l'organisation comme unité d'analyse, créerait le risque d'occulter les processus engagés par les individus lors de la création, de la sauvegarde et du déploiement de la connaissance (Grant, 1996).

La deuxième approche est moins concernée par l'apprentissage individuel que par l'organisation (ou le système) entier. Selon les auteurs que l'on peut rattacher à ce courant, bien que l'apprentissage organisationnel se fasse grâce aux individus, il serait faux de dire qu'il n'est

---

<sup>1</sup> H. SIMON (1991), " Bounded Rationality and Organizational learning", Organization Science 2, pp.122-134.

que la somme des apprentissages des membres de l'organisation. Il est vrai que les organisations n'ont pas de " cerveaux " mais, de même que les individus qui développent des croyances et des habitudes à travers le temps, elles auraient leurs propres systèmes cognitifs et leurs propres mémoires. Elles seraient, en outre, aptes à développer des perceptions du monde et des idéologies. La mémoire de l'organisation serait le résultat de l'accumulation des sédiments d'expérience des membres anciens de l'organisation, sédiments d'expérience intégrés à la manière de faire les choses dans l'organisation (Kuada, 1992). Ainsi, les comportements et les actions des individus seraient transformés en une connaissance durable détenue par l'organisation. En adoptant ce raisonnement, il serait logique de dire que malgré le fait que les membres puissent intégrer et quitter l'organisation et que, en particulier, le leadership puisse changer, les mémoires des organisations garderaient certains comportements, cartes mentales, normes et valeurs à travers le temps (Hedbrg, 1981)<sup>1</sup>. Adhérant à cette position théorique, les approches stratégiques des ressources et des compétences ne manquent pas d'expliquer que la compétence critique à la performance organisationnelle est celle collective qui, même si elle a une origine individuelle, est capturée par le système et la structure organisationnels afin qu'elle puisse être utilisée par l'organisation entière.

Quelle est l'unité d'analyse de la prise en compte de l'apprentissage de l'organisation à l'international ? L'approche séquentielle essentiellement prônée par le modèle d'Uppsala parle de la firme et ne traite pas des individus responsables de l'apprentissage : " *Dans notre modèle, nous considérons que la connaissance est portée par le système de prise de décision et nous ne traitons pas explicitement de l'individu preneur de décision* " (Johanson et Vahlne, 1977, p. 26)<sup>2</sup>. Cette vision a donc pour unité d'analyse l'entreprise (Andersen, 1997) même si elle reconnaît que les problèmes et les opportunités relatifs à un marché sont essentiellement découverts par les personnes qui y travaillent (Johanson et Vahlne, 1977). La connaissance d'internationalisation est portée par les individus, c'est à dire qu'elle est acquise à travers leurs expériences personnelles et réside en eux. Plus largement, Seppola (2002) avance que la connaissance expérientielle, dans le cadre de l'internationalisation, est une connaissance tacite partagée et construite par l'expérience entre les membres de l'organisation mais aussi entre ses derniers et les clients, les fournisseurs ou les autres partenaires de leur organisation.

---

<sup>1</sup> B. HEDBERG (1981), " How Organisations Learn and Unlearn ? ", in Nystom and Starbuck (ed.), Handbook of Organizational Design, Vol. 1 ; (Cité par J. KUADA, 1992).

<sup>2</sup> J. JOHANSON et J-E. VAHLNE (1977), " The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments ", Journal of International Business Studies, Vol. 18, n°1, pp. 23-32.

Des analyses plus fines des acteurs de l'apprentissage international existent. Certaines contributions dans le vaste champ de l'apprentissage organisationnel prônent, en effet, que l'apprentissage peut avoir lieu à travers une " élite " représentative ou à travers une coalition dominante. Il peut s'agir des leaders d'une organisation ou de membres puissants de groupes particuliers. Pour Duncan et Weiss (1979, p. 78)<sup>1</sup>, "*l'apprentissage organisationnel devient ainsi un processus de l'organisation par lequel les membres de la coalition dominante développent, au cours du temps, leur capacité de découvrir quand les changements organisationnels sont nécessaires et quels changements seraient, à leur avis, réussis*". L'organisation est, dans ce cas, considérée comme étant un système oligarchique où une coalition dominante dirige l'organisation (Le Roy, 1999). La connaissance détenue par la partie puissante a le plus de chances de déterminer les décisions et les changements organisationnels<sup>2</sup>. C'est le cas des leaders charismatiques qui changent les structures existantes, remettent en cause les valeurs et formulent de nouveaux objectifs.

Ce raisonnement est, dans une certaine mesure, approprié par Athanassiou et Nigh (2002) qui, étudiant la connaissance au sein des entreprises multinationales, considèrent que l'expérience personnelle permet au manager d'acquérir une connaissance tacite des activités internationales et de leur interdépendance au sein de la multinationale. Pour ces auteurs<sup>3</sup>, l'équipe de direction peut être influencée par l'acquisition d'une nouvelle connaissance issue de l'expérience obtenue par l'activité dans différents marchés. Si cette connaissance se concentre chez les dirigeants c'est parce qu'ils sont au centre des structures et des processus de l'organisation (Kogut et Zander, 1992). Les auteurs montrent que plus le degré d'internationalisation de l'entreprise est important, plus l'équipe de direction acquiert de l'expérience directe grâce à l'implication ou la présence personnelle sur les marchés étrangers. Par ailleurs, observent Athanassiou et Nigh (2000), plus les modes d'entrée utilisés sont internes, c'est-à-dire faisant partie de la hiérarchie de l'organisation (filiales contrôlées, par exemple), plus l'expérience acquise par la direction est importante. En résumé, la création et l'acquisition de connaissance a lieu principalement au niveau du management de l'entreprise. Cette connaissance expérientielle formera ainsi la connaissance tacite nécessaire pour pouvoir donner du sens à l'information relative à l'ensemble des activités internationales de la firme (Athanassiou et Nigh, 2002). La connaissance tacite individuelle se

---

<sup>1</sup> R. DUNCAN et A. WEISS (1979), " Organizational Learning : Implications for Organizational Design ", in B. Staw et LL. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 75-123, Greenwich, CT, JAI Press.

<sup>2</sup> Cette idée est, toutefois, critiquée. En effet, vu les capacités cognitives individuelles limitées, la formulation de la stratégie ne peut être le ressort uniquement de l'élite qui ne représente qu'une faible part des connaissances, des compétences et des points de vue existant dans l'organisation.

<sup>3</sup> N. ATHANASSIOU et D. NIGH (2000).

transforme donc en une connaissance de groupe puis en une connaissance organisationnelle qui influence le processus d'internationalisation.

Au total, quand la littérature sur l'internationalisation ne traite pas la firme comme une boîte noire, occultant les processus d'apprentissage individuels, elle considère, au mieux, que c'est la direction (ou le dirigeant dans le cas de petites structures) qui constitue l'acteur actif de l'apprentissage. Il s'agit de l'agent responsable de l'initiation des activités internationales et du déploiement de l'entreprise à l'étranger. A lui incombe en conséquence la tâche de développement d'une conscience et d'une base de connaissance internationale.

### ***B- La décision d'internationalisation : une action d'apprentissage d'ordre supérieur***

Pour Anderson et al. (1998), un premier niveau d'intervention du concept d'apprentissage organisationnel concerne les aspirations et les buts de la direction c'est-à-dire la décision d'internationalisation. A ce niveau, les théories de l'apprentissage organisationnel interviennent, tout d'abord, pour expliquer la manière dont émerge cette décision. Pour Johanson et Vahlne (1977), la connaissance expérientielle détenue par les managers mais aussi et surtout leur attitude vis-à-vis de l'internationalisation influencent la propension à s'internationaliser. La décision nécessite au préalable de repenser la logique dominante qui guide l'entreprise. Elle a plus de chance de prendre forme, en conséquence, suite à un apprentissage majeur c'est-à-dire à boucle double. Cette observation est tout à fait pertinente dans le cas de l'entreprise familiale plus favorable, vu ses caractéristiques, à se maintenir dans les schémas de réflexion existants et à consacrer une stratégie qui assure la stabilité. Il y a nécessité d'une rupture avec les modèles du passé et d'une 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. Midler (1990)<sup>1</sup> suggère que le passage à l'apprentissage à double boucle accompagne généralement une crise organisationnelle et une nouvelle répartition des pouvoirs dans l'entreprise. 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 l'entreprise, stimulent les dirigeants et les poussent à réfléchir à la manière de se débarrasser des schémas actuels pour adhérer à de nouvelles

---

<sup>1</sup> Cité par F. Le ROY (1999).

directions. L'apprentissage à simple boucle n'est pas non plus à ignorer. Les deux niveaux d'apprentissage sont nécessaires afin d'atteindre l'avantage compétitif puisque après des périodes de changement significatif (de révolution), un apprentissage incrémental ou adaptatif peut être nécessaire afin de consolider l'apprentissage " transformationnel " (Nevis et ali., 1995<sup>1</sup>).

L'apprentissage organisationnel est utile, par ailleurs, pour analyser la nature de la décision : la décision d'internationalisation peut, en effet, être planifiée, formelle ou moins formalisée. Ce débat qui anime fortement les recherches sur l'internationalisation repose sur l'opposition classique entre deux conceptions de la stratégie, celle délibérée et celle émergente. Yip et ali. (2000) distinguent les modèles présentant une approche systématique<sup>2</sup> et ceux prônant une approche non systématique de l'internationalisation (Aharoni, 1966). Les théories séquentielles ont une 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 si 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 à l'internationalisation augmente. Ils s'engageraient alors dans une recherche délibérée de l'information pertinente et d'évaluation de la faisabilité de mener des opérations d'exportation (Cavusgil, 1980). En résumé, c'est une vision extrême de la stratégie émergente. L'idée sous-jacente est que l'élaboration de la stratégie en tant que méthode d'optimisation n'a pas de signification puisque des aspects importants du modèle seront ignorés (Mintzberg et ali., 1999).

Millington et Bayliss (1990) proposent une vision synthétique de la dichotomie planification/émergence en identifiant 3 types de stratégies poursuivies par les multinationales de leur échantillon d'étude, se distinguant par leur degré de planification. Pour les auteurs, 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. 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

---

<sup>1</sup> E. NEVIS, A. DIBELLA et J. GOULD (1995), " Understanding Organizations as Learning Systems ", Sloan Management Review, Vol. 36, n°2, pp. 73-85.

<sup>2</sup> Le modèle systématique de G. YIP et ali. (2000) comporte les étapes : 1/Motivation et planification stratégique ; 2/Étude de marché ; 3/Sélection du marché ; 4/Sélection du mode d'entrée ; 5/Planification des contingences et difficultés ; 6/Engagement stratégique post-entrée ; 7/Réussite internationale.

étrangères. Au total, une relation positive existerait entre l'expérience internationale et la planification des investissements.

Une seconde évolution de la réflexion se manifeste par l'apparition d'approches intermédiaires entre planification et action au coup par coup. 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 cette stratégie serait plus efficace<sup>1</sup> (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 de parler d'un plan stratégique solide pour expliquer la décision d'internationalisation. Dans le même esprit, Kutscher et Baurle (1995)<sup>2</sup> voient l'internationalisation comme une " évolution planifiée " incrémentale ponctuée par des 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*. La stratégie est conçue comme un processus de " débrouillardise " <sup>3</sup> (Lindblom, 1959)<sup>4</sup>. 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.

Le regard jeté par les théories de l'apprentissage organisationnel sur l'étude de la décision d'internationalisation de l'entreprise permet, en résumé, de mettre en relief le rôle de

---

<sup>1</sup> Stratégie tâtonnante n'est, toutefois, pas synonyme de stratégie incrémentale. Si une stratégie incrémentale est, par définition, tâtonnante, l'inverse ne tient pas. Une stratégie tâtonnante peut consister en la mise en acte de changements radicaux. Elle repose, par ailleurs, sur une hypothèse d'irréversibilité temporelle qui ne joue pas dans une stratégie incrémentale. Dans la stratégie tâtonnante, il y a un comportement intentionnel en référence à une certaine vision stratégique. Dans le pilotage à vue (comportement au coup par coup), l'action est décousu car il y a absence de vision (M. AVENIER, 1999).

<sup>2</sup> Pour M. KUTSCHER et I. BAÛRLE (1995), la stratégie d'internationalisation, au sens délibéré, concerne : 1/Les stratégies de " présence " : comprenant la stratégie de sélection des marchés cibles et la stratégie de sélection des modes d'entrée ; 2/Les stratégies d'allocation : comprenant la stratégie de localisation et de globalisation ainsi que les stratégies configurationnelles ; 3/et les stratégies de coordination : comprenant les stratégies de flexibilité opérationnelle et les stratégies influençant la culture et l'orientation internationale de l'entreprise.

<sup>3</sup> *Muddling through*.

<sup>4</sup> Ch. LINDBLOM (1959), "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, 19, Spring 1959, pp. 79-88 ; (Cité par M. KUTSCHER et I. BAÛRLE, 1997)

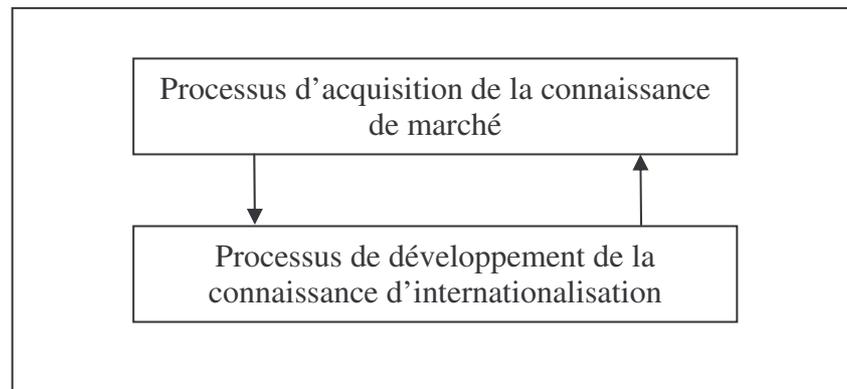
l'apprentissage majeur dans le déclenchement de l'internationalisation et de tenter une conciliation entre deux visions extrêmes de la stratégie. La pertinence de l'apprentissage organisationnel à l'étude de l'internationalisation est davantage plus grande quand il s'agit de l'étude du processus de " déploiement " à l'étranger c'est-à-dire de l'avancement au long des dimensions de l'internationalisation.

## **II.- Les deux formes d'apprentissage organisationnel mobilisées par le processus d'internationalisation**

Sune Carlson, un des pionniers dans le champ de recherche sur l'internationalisation de l'entreprise, a bâti son raisonnement sur le fait que les entreprises qui décident de s'orienter vers l'étranger souffrent d'un manque de connaissance quant à la façon de conduire des affaires sur un marché étranger (Carlson, 1966). Ses recherches ont porté sur la façon dont les entreprises parviennent à prendre en compte l'incertitude due à ce manque de connaissance et à la manière dont se forme leur comportement d'investissement. Ce courant de réflexion a permis de donner naissance aux analyses et recherches portant sur le processus de prise de décision à l'étranger. Il est suggéré que l'entreprise parvient à lutter contre l'incertitude grâce à deux modes d'action permettant le développement de deux formes de connaissance. Proposant un modèle original de l'internationalisation de la firme, Johanson et Vahlne (1977) distinguent, dans la lignée de Penrose, la connaissance objective, d'une part, et la connaissance " expérientielle ", d'autre part (Penrose, 1959). Cette dernière est unique à la firme (Nelson et Winter 1982) puisqu'elle s'acquiert seulement grâce à l'expérience sur le terrain. La première objective ou générale est un bien publique c'est à dire pouvant être transférée à faible ou coût nul.

La première forme de lutte contre l'incertitude se fonde donc sur un processus d'acquisition d'une information objective. Knight et Liesch (2002) soulignent que le processus d'internationalisation de l'information et sa traduction en une connaissance appropriée est une étape fondamentale afin de mener à bien un projet d'internationalisation quelque soit sa forme et sa localisation. La deuxième manière de réduire l'incertitude est l'engagement de l'entreprise dans une expansion internationale incrémentale. Au total, on peut parler, en termes d'apprentissage organisationnel, d'une dimension cognitive et d'une dimension comportementale d'acquisition de la connaissance. Les deux formes d'apprentissage sont nécessaires afin de constituer deux types principaux de connaissance. Le premier est la connaissance du marché qui est un ensemble d'informations factuelles relatives à un marché particulier ou à un ensemble de marchés. Johanson

et Vahlne (1977) traitent essentiellement de ce type de connaissance qui exige évidemment l'activité sur le marché mais peut aussi et surtout être acquis sous une forme explicite grâce à un apprentissage cognitif. Le deuxième type de connaissance est synonyme de compétence internationale. L'apprentissage à dominante comportementale participe largement au développement de cette connaissance dont la forme est essentiellement tacite. Dans une analyse informationnelle, Léo (1995) parle d'information de développement et d'information de fonctionnement nécessaires au développement international des PMI.



**Figure 13 : Les deux processus de développement de la connaissance dans le cadre de l'internationalisation**

Le développement de la connaissance internationale permet, en résumé, de répondre aux besoins de l'entreprise qui s'internationalise en influençant son action de trois façons (Knight et Liesch, 2002). D'abord, la connaissance peut être directement appliquée à la résolution d'un problème particulier tel que le choix d'un mode d'entrée avec un produit donné. Ensuite, elle peut influencer les références et les cadres d'analyse des managers quant à un problème particulier sans impliquer directement l'action. Enfin, la connaissance internationale peut influencer " affectivement " les managers en augmentant leur satisfaction ou leur regret quant à la manière dont leur entreprise a opéré à l'étranger.

L'internationalisation est donc soutenue par deux processus de développement de la connaissance :

- un processus d'acquisition de la connaissance de marché ;
- un processus de développement de la connaissance d'internationalisation.

Les deux processus s'influencent et s'alimentent réciproquement. En effet, c'est grâce notamment à la connaissance acquise à partir des marchés étrangers que les dirigeants

développent leur compétence internationale c'est-à-dire la connaissance générale d'internationalisation. Knight et Liesch (2002) expliquent, en effet, que la capacité absorptive de l'entreprise, c'est-à-dire sa connaissance d'internationalisation, et ses routines seraient modifiées grâce à l'intégration de la nouvelle connaissance objective acquise de l'extérieur. D'autre part, la connaissance d'internationalisation permet et conditionne la manière d'acquisition et le type d'informations que l'entreprise doit acquérir sur les marchés étrangers, lors d'une étape suivante de l'internationalisation, par exemple. Par exemple, Sanders et Carpenter (1998) montrent que plus les entreprises deviennent internationalisées, plus elles développent des structures de gouvernance qui maximisent leurs capacités à collecter et traiter l'information.

Avant d'aborder l'analyse de ces deux mécanismes de développement de la connaissance internationale, l'étude de la nature et des caractéristiques des facettes de cette connaissance sera évoquée.

#### ***A- Une ressource et une compétence : les deux types de connaissances au coeur du processus d'internationalisation***

Il existe dans la littérature deux sens principaux au concept d'apprentissage organisationnel. Le premier met en exergue l'aspect informationnel : l'apprentissage quand il est positif augmente la base de connaissance de l'organisation quant aux alternatives possibles. L'on ne parle pas d'amélioration, même potentielle, de l'efficacité organisationnelle. Plus les alternatives sont nombreuses plus l'organisation a appris et plus les alternatives futures seront nombreuses (Forsgren, 2001). Le deuxième sens se focalise sur la compétence : il s'agit pour l'entreprise d'apprendre à mener ses opérations avec plus d'efficacité. Une organisation apprend si une ou toutes ses parties modifient leurs compétences pour mieux résoudre les problèmes organisationnels (Huber, 1991). L'on pense ici souvent à la courbe d'apprentissage. L'apprentissage permettrait d'améliorer la performance et de réduire ses variations (March, 1991). Entendu comme " une réalisation de la même chose beaucoup de fois ", l'apprentissage permet la réduction progressive des alternatives au fur et à mesure que l'organisation devient compétente dans ses activités. Par exemple, revendiquant clairement ce point de vue, Dunphy et ali. (1997) conçoivent l'apprentissage organisationnel comme la création et le développement de compétences afin d'atteindre la performance. Ces compétences, qualifiées de centrales, sont constituées de connaissance, d'aptitudes techniques et d'aptitudes managériales.

Le modèle séquentiel d'Uppsala, et les recherches qui s'y apparentent, traitent de la manière dont les organisations apprennent et de l'influence de cet apprentissage sur leur comportement d'investissement (Johanson et Vahlne 1977, 1990). Ils s'inscrivent nettement dans le cadre de la deuxième conception de l'apprentissage organisationnel, le produit de cet apprentissage étant la connaissance internationale. Ce raisonnement peut être affiné en concevant le produit de l'apprentissage comme étant formé de deux composants : une ressource et une compétence. Ainsi, l'on distingue deux types de connaissances internationales : la connaissance de marché qui possède globalement la caractéristique d'une ressource pertinente au processus d'internationalisation. Et la connaissance d'internationalisation qui est synonyme de compétence internationale.

De manière générale, une distinction conceptuelle entre ressource et compétence est délicate à établir. L'inventaire de beaucoup d'études théoriques et empiriques<sup>1</sup> montre que l'on considère que les ressources sont celles physiques, financières et parfois intangibles. Les compétences et les capacités, d'autre part, sont un capital connaissance qui permet à son détenteur d'exécuter des activités, en particulier de résoudre des problèmes, d'une manière particulière et plus efficacement que les autres (Foss, 1996a)<sup>2</sup>. Ce potentiel aurait deux caractéristiques. Premièrement, il met en jeu le " stock " d'expérience accumulé dans la mobilisation (et l'acquisition) et l'orientation de ces ressources vers les objectifs productifs. L'expérience, au fondement des capacités et des compétences, est précisément ce qui les distingue des ressources ordinaires. Les capacités, au sens général, sont considérées comme des flux puisqu'elles ont trait à la capacité de l'entreprise à déployer ses ressources afin d'atteindre un objectif précis en utilisant les processus organisationnels. Deuxièmement, cette capacité est ancrée dans les équipes d'individus (ou réseaux d'individus) et non pas dans des aptitudes d'individus particuliers. Une collection d'individus hautement qualifiés ne constitue pas automatiquement une organisation efficace (Christensen, 1996). Aussi, les compétences et les capacités permettent-elles de structurer et d'orienter les groupes de ressources, et surtout leurs services (Penrose, 1959) vers les objectifs productifs qui fournissent à l'entreprise un avantage compétitif. Si l'on pousse davantage l'analyse, l'on découvre une nuance théorique entre les notions de " capacité " et de " compétence

---

<sup>1</sup> Voir par exemple : J. BARNEY (1991), R. GRANT (1991), B. WERNERFELT (1984).

<sup>2</sup> La compétence est un concept difficile à appréhender. N. FOSS (1996a) déplore l'absence d'une conception partagée de ce qu'est la compétence parmi les auteurs, en stratégie du moins. Car le concept appartient à plusieurs champs académiques : la stratégie bien évidemment mais aussi et surtout la gestion des ressources humaines, les sciences de l'éducation, etc. Les compétences, en ce qui concerne le champ de la stratégie et de l'organisation, sont les routines organisationnelles. Il s'agit, pour B. CORIAT et O. WEINSTEIN (1995) d'une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels.

". Le concept général de capacité englobe, en effet deux dimensions complémentaires : une dimension organisationnelle/managériale et une dimension fonctionnelle/technique (Christensen, 1996). Les capacités techniques impliquent nécessairement des capacités managériales et inversement les capacités managériales ne peuvent pas exister si elles sont déconnectées d'une certaine capacité technique. La capacité, au sens restreint maintenant, est ainsi définie en tant qu'une capacité technique fonctionnelle ou inter-fonctionnelle de bas ordre permettant de mobiliser les ressources (Christensen, 1996). L'élément technique est prédominant aux dépens de l'élément managérial. La compétence, par contre, est une capacité managériale d'ordre supérieur permettant au management de mobiliser, d'harmoniser et développer les ressources pour la création de valeur.

Dans notre étude du rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation, la conception présentée du concept de compétence nous est utile. En dépit de quelques nuances théoriques possibles, nous concevons la connaissance d'internationalisation, élément central de notre thèse, comme synonyme de la compétence internationale. De ce fait, ses assises sont l'expérience et l'enracinement dans les individus membres de l'organisation. A l'inverse, la connaissance de marché, objet du point à venir, est uniquement un élément aux caractéristiques de ressource mobilisée par le processus d'internationalisation.

#### 1. La connaissance des marchés étrangers

Knight et Liesch (2002) décrivent l'environnement externe de l'entreprise comme étant composé d'éléments observables et d'autres non observables. Les premiers comportent les faits, les statistiques et les données utiles pour comprendre le potentiel d'un marché quant aux consommateurs, aux habitudes d'affaires et à l'environnement économique et légal (Knight et Liesch, 2002). Les éléments non observables consistent, par ailleurs, dans les relations causales et modèles explicatifs qui décrivent les relations entre les éléments observables. Il s'agit, par exemple, de phénomènes particuliers existant sur les marchés étrangers, des procédures " tacites " de pénétration de ces marchés. Alors que l'acquisition des premiers se fait essentiellement grâce à un processus d'internalisation de l'information, les deuxièmes relèvent surtout d'un processus d'apprentissage comportemental. Le besoin pour une information relative au marché est rendu nécessaire par l'incertitude due aux opérations et aux transactions internationales (Kuada et Sorensen, 1993). Plus précisément, pour Hadley et Wilson (2000), les différentes composantes de

la connaissance du marché sont nécessaires pour prendre conscience des opportunités et des menaces sur les marchés étrangers et concernent la composante " *know-why* " de la connaissance.

De quel types d'informations les entreprises qui s'internationalisent ont-elles besoin ? Beaucoup d'auteurs ont traité du comportement des exportateurs relativement à l'information. Hart, Webb et Jones (1994) divisent l'information du marché international en trois catégories : l'information sur la faisabilité, l'information sur l'adaptation et l'information relative au pays. Les besoins des managers lors des premières étapes de l'internationalisation sont surtout centrés autour un apprentissage technique relatif à la réglementation, à l'aide fournie aux exportateurs et aux formalités. Les données du marché à cibler ainsi que les préférences des consommateurs sont aussi au coeur de l'apprentissage (Anderson et ali., 1998). Eriksson et ali. (1997, 2000) systématisent l'ensemble des informations dont a besoin l'entreprise qui s'internationalise en deux composantes. La première est relative aux opérations étrangères et aux contreparties locales (clients, concurrents et marchés), la deuxième qualifiée d'institutionnelle concerne les autorités, la culture, les valeurs, les cadres et les normes institutionnels. La connaissance de marché comprend aussi, plus particulièrement, différents types d'information selon les besoins du secteur d'activité de l'entreprise qui s'internationalise. Par exemple, dans un secteur de services, les exportateurs seraient plus attentifs au climat légal et politique qu'aux informations économiques ou de goût des consommateurs. La connaissance du marché, a été au centre des descriptions théoriques du processus d'internationalisation. Essentiellement accumulé par l'apprentissage cognitif, elle revêt une caractère objectif et formalisé.

## 2. La connaissance d'internationalisation : une compétence de l'organisation

La précédent type de connaissance fait référence essentiellement à une information pertinente relative au marché et permettant l'entrée, l'établissement et l'exploitation. La variable qui nous intéresse ici est la compétence accumulée par l'entreprise, un savoir porté par les hommes qui dirigent et participent à l'activité internationale. Il est, en effet, devenu admis que l'expansion internationale des entreprises ne dépend pas de la seule connaissance relative à un marché spécifique mais plus globalement des différentes facettes de la connaissance relative à l'activité internationale. Autio et ali. (2000), par exemple, remarquent que la croissance internationale rapide des firmes entrepreneuriales peut être expliquée par une forte intensité en connaissance internationale de l'entreprise. Knight et Liesch (2002) estiment que, parce qu'elle

est difficile à obtenir et à reproduire, la connaissance d'internationalisation tacite peut fournir un avantage compétitif pour l'entreprise qui s'internationalise.

Eriksson et ali. (2000) présentent la recherche d'étudier ce construit en profondeur vu son rôle clé dans la dynamique de l'internationalisation. La connaissance d'internationalisation a, en effet, rarement été étudiée ou même clairement définie. Rhee et Cheng (2002) opèrent bien une distinction entre la connaissance spécifique à un marché (relative aux caractéristiques particulières de ce marché) et la connaissance "générale" internationale. Cette dernière a trait aux caractéristiques communes à l'opération dans différents marchés étrangers : il s'agit, par exemple, des similarités dans les processus de production ou de marketing destiné à différents types de consommateurs (abstraction faite de leur localisation géographique) (Rhee et Cheng, 2002). Se fondant sur l'expérience, elle est donc relative au "know-how" c'est à dire à l'élément procédural de la connaissance. Selon les analyses de Millington et Bayliss (1990), l'expérience internationale constitue les bénéfices transférables à partir des marchés étrangers où l'entreprise est implantée. Elle émane de deux sources principalement :

- à partir de l'expérience directe de la firme relativement à la résolution des problèmes managériaux associés à l'établissement et au contrôle de filiales manufacturières étrangères ;
- à partir des systèmes managériaux que développe l'entreprise afin de contrôler et gérer l'ensemble de ses opérations transfrontalières.

La connaissance d'internationalisation entretient une relation causale avec les deux types de connaissances précédemment évoquées puisqu'elle permet de déterminer la connaissance opérationnelle et institutionnelle dont l'entreprise a besoin (Hadley et Wilson, 2000). Elle 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 (Yu, 1990)<sup>1</sup>.

Eriksson et ali. (2000) conceptualisent la connaissance d'internationalisation comme étant synonyme de la capacité d'absorption de l'entreprise : il s'agit de sa capacité à utiliser sa connaissance antérieure et son *background* 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 la connaissance peut être conservée pour un certain temps et qui peut fournir des stimuli décisionnels et des

---

<sup>1</sup> C-M. YU (1990), "The Experience Effect and Foreign direct Investment", *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 126 (1990), pp. 561-579 ; (Cité par K. ERIKSSON et ali., 2000).

réponses qui sont d'abord sauvegardés et entraînant, plus tard et une fois remémorés, des conséquences comportementales.

Pour Ahokangas (1998), la connaissance d'internationalisation comprend trois dimensions : la compétence, la capacité et l'aptitude. La première catégorie inclut les caractéristiques qui permettent à l'entreprise de réaliser ses activités fonctionnelles basiques telles que la production ou le marketing. La deuxième catégorie comprend les ressources intangibles qui permettent le développement dynamique des activités de l'entreprise. Ainsi, par exemple, les capacités de développement de produit, de gestion de l'innovation soutiennent la capacité de l'entreprise à apprendre, à s'adapter, à changer et à se renouveler à travers le temps. La troisième catégorie a trait à la capacité de l'entreprise de reconnaître *ex ante* la valeur intrinsèque des ressources (Tableau 5).

**Tableau 5 : Compétences, capacités et aptitudes de l'entreprise**

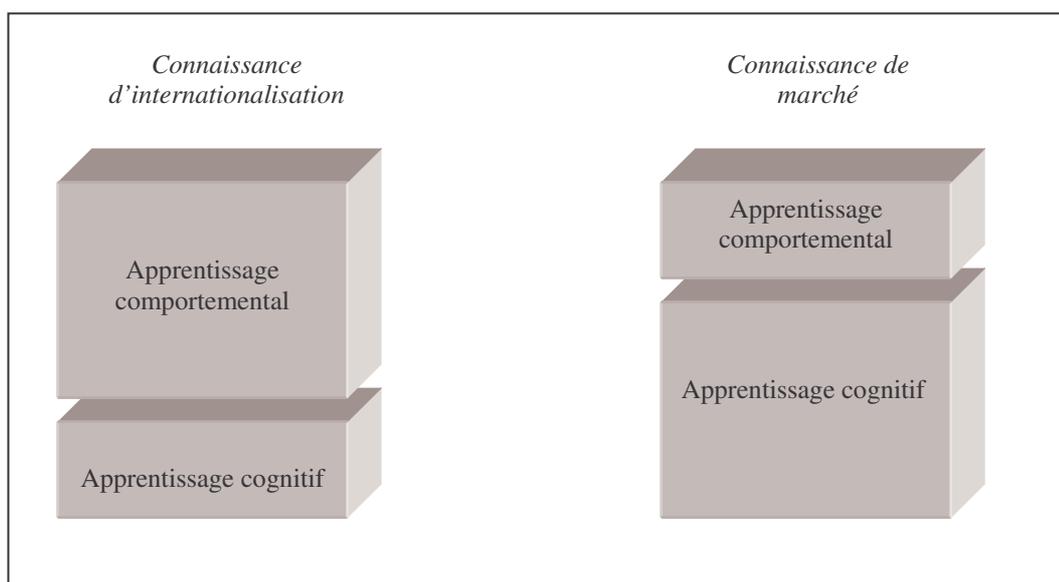
	Compétences, Capacités ( <i>Capabilities</i> ) et Aptitudes ( <i>Skills</i> ) critiques.
Compétences	<p>La capacité de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attirer et retenir les compétences professionnelles et de les déployer d'une manière optimale à travers le temps ;</li> <li>- obtenir, analyser et utiliser les informations sur les affaires globales plus rapidement et mieux que les concurrents ;</li> <li>- s'adapter et opérer efficacement dans les environnements d'affaire étrangers ;</li> <li>- atteindre une position stratégiquement significative de leader global dans l'innovation de produit ou de processus et la faire durer;</li> <li>- implanter une stratégie d'approvisionnement efficace, flexible sur le long terme et capable de pérenniser les avantages de coûts ;</li> <li>- valoriser les avantages concurrentiels de l'entreprise grâce aux alliances.</li> </ul>
Capacités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une évaluation efficace et fiable des marchés étrangers ;</li> <li>- une empathie avec les cultures étrangères ;</li> <li>- un établissement de contacts étrangers ;</li> <li>- maintenir la confiance des clients ;</li> <li>- une efficacité transactionnelle ;</li> <li>- un choix optimal du mode d'entrée du marché;</li> <li>- une gestion " douce " et efficace des opérations transfrontalières ;</li> <li>- une capacité de concevoir et négocier des solutions mutuellement acceptables des problèmes d'affaire ;</li> <li>- une évocation d'une grande admiration professionnelle.</li> </ul>
Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la connaissance de langues étrangères ;</li> <li>- la connaissance de " l'étiquette " internationale et locale ;</li> <li>- démontrer un intérêt et un respect pour les cultures étrangères ;</li> <li>- la connaissance des normes éthiques d'affaires locales ;</li> <li>- conscience et sensibilité aux tabous spécifiques de la culture ;</li> <li>- reconnaître et répondre aux attentes des consommateurs ;</li> <li>- une capacité élevée de maintenir la performance sous le stress.</li> </ul>

Source : Ahokangas (1998)

Le clivage ressource/compétence caractérisant la connaissance internationale est utile pour la détermination des modes de développement. Alors que la connaissance " ressource " peut être obtenue aisément grâce à des processus cognitifs ou éventuellement de greffe, la connaissance " compétence " nécessite quasi-essentiellement un apprentissage expérientiel.

## ***B- Les processus de développement de la connaissance lors de l'internationalisation de l'entreprise***

La littérature sur le processus d'internationalisation opère donc une distinction entre la connaissance objective et la connaissance expérientielle. Il existe de même deux modes distincts, bien que complémentaires, de développement de l'ensemble de ces connaissances dans le contexte de l'internationalisation. Le premier mode à dominante cognitive concerne les connaissances articulables ou factuelles. Il se fonde sur une acquisition essentiellement par internalisation. Cette connaissance objective est importante mais le fait de posséder un ensemble de données et d'informations sur la manière d'établir une filiale dans un pays étranger, par exemple, ne peut remplacer une connaissance pratique fondée sur l'expérience relative à l'établissement dans ce pays. Un second mode est donc nécessaire. Il s'agit du développement de la connaissance selon une logique comportementale. Selon cette approche qui trouve une illustration dans le modèle séquentiel présenté plus haut, l'entreprise apprend grâce à ses tâtonnements et accumule une connaissance d'expérience généralement tacite.



**Figure 14 : La contribution des deux types d'apprentissage au développement de la connaissance dans le cadre de l'internationalisation**

## 1. Un processus d'acquisition cognitif : l'internalisation

Le processus d'internationalisation mobilise, en premier, une dynamique d'apprentissage cognitif dont le but est essentiellement la constitution d'une base de connaissance objective, factuelle relative à un marché particulier et quant à l'internationalisation plus généralement.

Wiedersheim-Paul et ali. (1978) examinent l'acquisition d'information lors de l'activité de pré-export de l'entreprise. Ils soulignent la nécessité d'un travail de collecte, d'interprétation et d'absorption de la connaissance pertinente opérationnelle et institutionnelle afin de pouvoir pénétrer les marchés étrangers (Kuada, 1992). Il s'agit d'un processus d'internalisation<sup>1</sup> se matérialisant par l'absorption de l'information tacite et explicite vers l'organisation et sa traduction vers une connaissance appliquée pour un but précis. Pour Knight et Liesch (2002), ce processus a lieu aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Les auteurs proposent un processus d'internalisation cyclique qui s'arrête quand la direction atteint un certain niveau de satisfaction c'est-à-dire quand elle aura réduit suffisamment l'incertitude relative à un projet d'internationalisation. Le processus est décomposé en 2 phases : une phase de déconstruction où les dirigeants doivent sélectionner parmi l'ensemble infini d'éléments existant dans l'environnement ceux qui sont pertinents à l'analyse du projet d'internationalisation. Ensuite une deuxième phase de reconstruction commence avec la traduction de l'information en connaissance et sa transmission aux autres groupes de l'organisation. La connaissance acquise n'est, en effet, pas mécaniquement transférée à l'organisation. Des efforts doivent être fournis pour permettre son adéquation avec celle déjà existante afin que l'on puisse en tirer une compétence utilisable.

Il se dégage de la littérature relative à l'information dans la prise de décision internationale, et de l'exportation en particulier, une forte connotation planificatrice. Le processus d'internationalisation s'initie et se fonde sur une collecte d'information quantitative quant aux nouveaux marchés. Pour Knight et Liesch (2002), l'internalisation de l'information est un processus préalable à l'expansion internationale effective. Cette collecte sera complétée par une étape analytique permettant d'établir une liste des alternatives. Pour Millington et Bayliss (1990), l'établissement d'une planification stratégique formelle constitue une source d'information privilégiée puisqu'elle permet une recherche et une évaluation systématique des opportunités d'investissement. En menant une collecte de données et une analyse quantitative des marchés

---

<sup>1</sup> L'internalisation, ici, est un processus d'acquisition ou de transfert de connaissance à partir de l'extérieur de l'entreprise. Elle est à distinguer de l'internalisation décrite par I. NONAKA et H. TAKEUCHI (1998), entre autres, qui est un processus de conversion de la connaissance de sa forme explicite vers une forme tacite. L'internalisation décrite ici peut toutefois sous-entendre un processus de conversion semblable.

étrangers, une entreprise prendrait ses décisions quant au choix des marchés, quant aux modes d'entrée ou aux stratégies de commercialisation, sur des fondements plus fiables (Millington et Bayliss, 1990).

Néanmoins, cette conception est fréquemment remise en question. Depuis les années 70, les recherches empiriques ont prouvé que les entreprises internationalisées appliquent d'une manière assez limitée les méthodes traditionnelles d'analyse du marché. L'utilisation des études de marché international serait plutôt marginale et la collecte informelle de l'information prédomine. Les recherches semblent également indiquer que l'application des méthodes quantitatives sophistiquées n'entraîne pas nécessairement des bénéfices plus élevés sur les marchés choisis. Il n'existerait aucune différence significative entre les revenus des " utilisateurs " et des " non utilisateurs " des méthodes quantitatives d'analyse du marché (Diamantopoulos, Schlegelmilsh et Allpress, 1990<sup>1</sup>). D'autres auteurs soulignent, enfin, que l'adoption de méthodes formelles et quantitatives serait fonction de l'attitude de la direction et du degré d'internationalisation atteint (Johanson et Vahlne, 1977 ; Walters, 1996).

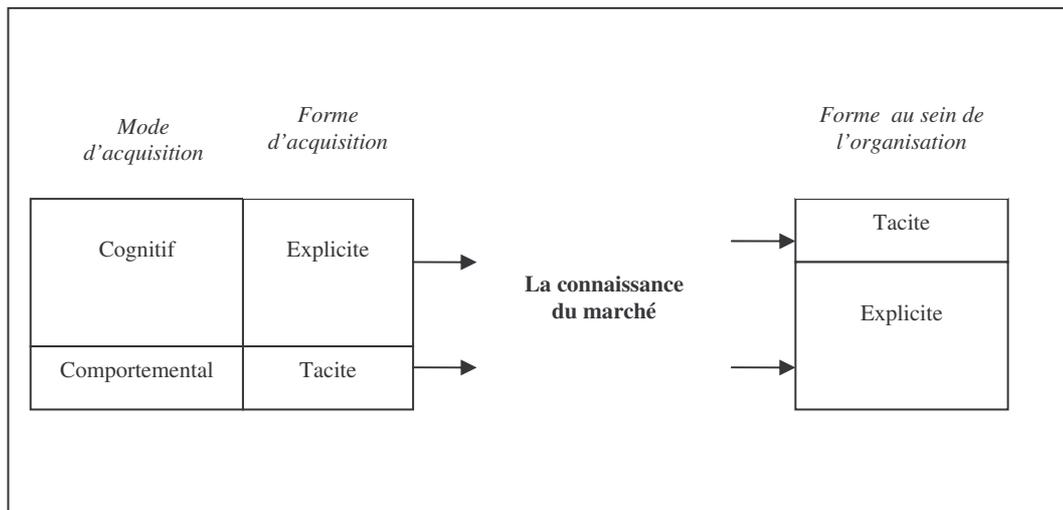
Pour Knight et Liesch (2002), l'internalisation de l'information est particulièrement critique pour la PME qui, comparativement aux grandes multinationales, souffre d'une faiblesse de son système de ressources. Il semble, pourtant, que la tendance à l'internalisation de l'information formelle est généralement faible chez ces entreprises. Kuada (1992) souligne qu'elles ne s'intéressent pas à engager des ressources pour la collecte et l'analyse des informations. Ce qui explique le fait que l'exportation soit une activité marginale. Les PME auraient une préférence pour les analyses " qualitatives " du marché. Particulièrement, dans les pays où des principes philosophiques et spirituels dominant la culture des affaires et où les sources personnelles fournissent une information plus digne de confiance, insister sur les rapports et analyses chiffrés pourrait être perçu comme un signe de manque de confiance (Kuada, 1992). Au total, souffrant de l'absence des ressources nécessaires pour mener une étude de marché objective et ne connaissant pas les aspects pertinents, relatifs aux marchés, qui doivent faire l'objet de recherche, les PME seraient plus fortement orientées vers les méthodes non structurées d'acquisition de la connaissance de marché (Solberg, 2001).

Un deuxième mode de nature cognitive de développement de la connaissance consiste dans son développement en interne : il s'agit d'une (ré)analyse et d'une réflexion concernant le corps de connaissance existant afin de pouvoir l'adapter et l'appliquer aux nouveaux marchés

---

<sup>1</sup> Cf. A. DIAMANTOPOULOS, SCHLEGELMILCH B. et ALLPRESS C. (1990) "Export Marketing Research in Practice: a Comparison of Users and Non-Users" Journal of Marketing Management Vol. 6, n°3.

(Kuada et Sorensen, 1993). Cette méthode peut consister en une comparaison des nouveaux marchés à l'expérience existante ou bien dans le développement d'une nouvelle approche d'analyse des marchés étrangers. Une condition d'exercice de cette approche est donc que l'entreprise possède au préalable une certaine base de connaissance relativement aux marchés actuels et qu'elle exerce continuellement une réflexion quand aux similarités et différences entre les marchés. La figure 15 schématise les processus d'acquisition et de transfert de la connaissance du marché au sein de l'entreprise qui s'internationalise.



**Figure 15 : Sources et destination de la connaissance du marché**

Les processus cognitifs ne constituent pas l'unique voie d'acquisition de la connaissance relative au marché et à la manière d'opérer à l'étranger. Nous étudierons le processus d'apprentissage dit comportemental et fondé pour une grande part sur l'action de l'entreprise qui s'internationalise.

## 2. Un processus d'acquisition fondé sur l'expérience

L'apprentissage de type cognitif n'est pas suffisant pour développer la connaissance nécessaire à l'internationalisation qu'elle soit relative à un marché particulier ou bien en tant que compétence organisationnelle. Un apprentissage de type comportemental est nécessaire à l'accumulation de la majeure part de la connaissance internationale. Anderson et ali. (1998) distinguent le niveau procédural du niveau comportemental de l'internationalisation. Alors que le premier requiert du *know-that*, la deuxième étape serait celle où l'apprentissage concerne le *know-*

*how* c'est-à-dire l'élément tacite de la connaissance. L'apprentissage à ce niveau est plus expérientiel que celui ayant lieu durant la phase précédente.

La connaissance expérientielle provient des activités étrangères courantes de l'entreprise ce qui permet de qualifier d'apprentissage par l'action le processus de son acquisition (Petersen, Pedersen et Sharma, 2001). L'idée sous-jacente à ce raisonnement est que la nature essentiellement tacite de la connaissance de marché oblige l'entreprise à passer par l'activité pour pouvoir l'obtenir. 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'une meilleure " connaissance " des marchés qui, elle, provient essentiellement de l'activité sur ces marchés. Dans cette conception, il est nécessaire d'opérer sur les marchés afin de gagner cette connaissance de première main relativement au contexte institutionnel et au monde des affaires dans ce marché particulier.

Un modèle d'apprentissage expérientiel sous-tend cette approche où l'idée est immédiatement traduite en actions sur le terrain qui, en retour, fournit de l'expérience " pratique " à l'entreprise (Kuada et Sorensen, 1993). Pour les tenants de l'approche de l'apprentissage par l'action (" *Action Learning* ") (Revens, 1983)<sup>1</sup>, les changements comportementaux dont l'effet est permanent sont ceux qui se basent sur la réinterprétation des expériences passées plutôt que sur l'acquisition immédiate d'une connaissance. Il y a donc nécessité d'une activité intellectuelle d'ordonnement des perceptions qu'ont les managers de leur monde. Anderson et ali. (1998) appellent cette activité " l'apprentissage comportemental collectif informel ". Les points de vue et les comportements collectifs sont façonnés de manière incrémentale et subconsciente au fur et à mesure que l'internationalisation s'intensifie. De ce point de vue, Brockman et Anthony (1998)<sup>2</sup> considèrent que l'expérience acquise sur les marchés étrangers se transforme en connaissance utilisable pour résoudre les problèmes ou choisir les options alternatives concernant les opérations étrangères. Il s'agit de la connaissance directe, de la compréhension immédiate et de l'apprentissage sans l'utilisation consciente du raisonnement permettant d'opérer des choix sans une analyse formelle (Brockman et Anthony, 1998).

Le processus d'apprentissage expérientiel, dans le contexte international, revêt trois caractères : il est incrémental, il est cumulatif et il est soumis à une contrainte de sentier.

---

<sup>1</sup> Cf. R. REVANS (1983), *ABC of Action Learning*, Chartwell-Bratt, Bromley.

<sup>2</sup> E. BROCKMAN et W. ANTHONY (1998), " The Influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 10, n°2, pp. 204-222 ; (Cités par R. HADLEY et H. WILSON, 2000)

### *Un caractère incrémental*

L'apprentissage par l'action est la logique qui sous-tend les processus incrémentaux (Lindblom, 1959). Dans le contexte international, les entreprises essayent de résoudre le problème du risque grâce à un processus incrémental de prise de décision dans lequel la connaissance acquise par l'investissement étranger dans une phase est employée dans la phase suivante afin de pouvoir effectuer d'autres pas<sup>1</sup> (Carlson, 1966). En particulier, l'internationalisation incrémentale serait due à l'incertitude relative à un marché étranger (Johanson et Vahlne, 1977 ; Rhee et Cheng, 2002). Plus largement, pour Millington et Bayliss (1990), la connaissance réduit les risques associés à l'investissement international. Avancer à petits pas semble être la stratégie appropriée car elle permet d'engager faiblement les ressources, donc de supporter un faible risque. Grâce à ce comportement, l'entreprise parvient à garder le contrôle de ses opérations étrangères et accumule progressivement de la connaissance relativement à un marché particulier et aussi quant à la manière de conduire des affaires dans différents marchés étrangers. Quand il est réalisé par petits pas, l'apprentissage serait plus efficace (Eriksson et ali., 2000) car les ressemblances entre marchés rendent l'absorption de connaissance plus facile. La génération d'une nouvelle connaissance organisationnelle est maximisée dans des domaines proches du domaine de la connaissance existante. Ainsi, une faible distance culturelle lors de la première opération étrangère de l'entreprise rend l'absorption plus facile lors des étapes ultérieures sur un marché plus éloigné, les systèmes de croyances et les routines étant déjà implantées. En revanche, si la première opération internationale de l'entreprise est réalisée sur une plus grande distance, l'apprentissage serait plus difficile car la tâche d'identification des signaux provenant des marchés serait moins aisée (Eriksson et ali., 2000).

---

<sup>1</sup> Le caractère habituellement mis en exergue quant à l'apprentissage fondé sur les routines est le gradualisme ou plus exactement l'incrémentalisme. On identifie deux théories de l'incrémentalisme : l'incrémentalisme décousu ou disjoint (Ch. LINDBLOM, 1959) et l'incrémentalisme dit "logique". La première théorie voit l'organisation comme étant composée de coalitions d'acteurs dotés d'intérêts divergents et souvent conflictuels et poursuivant des stratégies particulières (R. CYERT et J. MARCH, 1963 ; J. MARCH, 1988). Ainsi, le choix d'une solution ne peut se faire ici que sur pièces, sans spécifier ou chercher à clarifier les objectifs poursuivis et les valeurs sous-jacentes, car de manière générale les acteurs sont en désaccord sur ceux-ci. Le critère de choix d'une solution n'est pas sa contribution à la résolution d'un problème mais le degré d'accord qu'elle suscite. Il en résulte qu'on ne peut ici prétendre résoudre un problème que par des ajustements à la marge et de façon indirecte ("incrémentalisme"), avec des décisions successives sans cohérence véritable ("disjointe"). Pour les tenants de l'approche de l'incrémentalisme dit "logique", il existerait une logique sous-jacente qui décrit correctement l'élaboration des stratégies (J. QUINN, 1980). La stratégie pratiquée tend à évoluer à mesure que les décisions internes et les événements extérieurs s'ajoutent pour créer, parmi les membres clés de l'équipe de direction, un consensus largement partagé en vue de l'action. Dans une entreprise bien conduite, les dirigeants guident activement ces courants de décisions et d'événements en vue d'aboutir, pas à pas, à une stratégie consciente (H. MINTZBERG et ali., 1999).

Soulignons que le comportement incrémental n'est pas synonyme d'apprentissage expérientiel (Forsgren, 2001). L'apprentissage expérientiel est nécessaire afin d'acquérir de la connaissance tacite permettant de réduire l'incertitude. Le comportement incrémental lui est rendu nécessaire par cette incertitude. La distance culturelle, source de l'incertitude, consiste dans les facteurs inhibant les flux d'information en provenance ou à destination des marchés. Ces facteurs comportent les différences (entre le marché d'origine et le marché étranger) quant à la langue, aux pratiques des affaires, à la culture et au développement industriel.

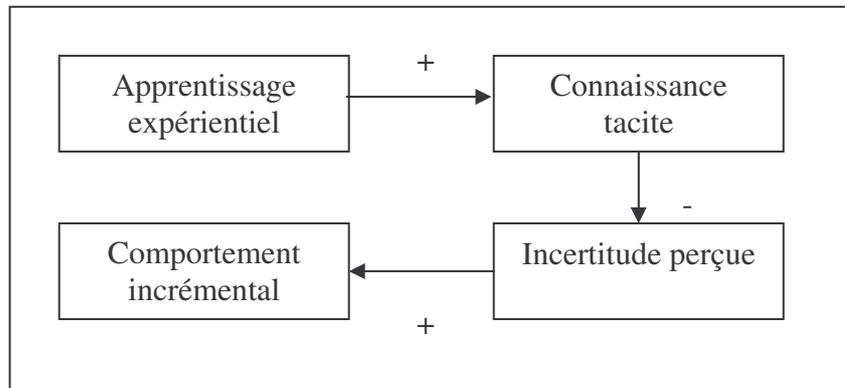
### *Un caractère cumulatif*

La relation entre apprentissage expérientiel et comportement incrémental est, par ailleurs, négative (Forsgren, 2001) c'est-à-dire que plus la première variable est intense moins l'est la deuxième. Plus concrètement, plus l'apprentissage expérientiel est efficace c'est-à-dire permettant d'accumuler de la connaissance tacite, moins le caractère prudent du processus d'internationalisation sera élevé. L'acquisition de la connaissance de marché, en particulier, est cumulative. Carlson (1966) avance qu'une fois l'entreprise parvient à surmonter les barrières culturelles et a réalisé sa première expérience des opérations étrangères, elle serait généralement capable de conquérir un marché après l'autre (Carlson, 1966). L'expérience permet d'avoir plus de confiance chez le preneur de décision et réduit les coûts attendus de l'entrée sur les marchés étrangers. Les théories des compétences enseignent que la réalisation d'un processus est synonyme de mise en œuvre d'une compétence (aptitude collective à réaliser ce processus). Mais, en se réalisant, le processus alimente en retour en expérience les équipes qui le mettent en œuvre : il produit/reproduit/transforme une compétence<sup>1</sup>. Aussi, l'apprentissage expérientiel favorise-t-il les stratégies d'entrée simultanées par rapport à celles suivant un mode séquentiel (Forsgren, 2001). En outre, la connaissance d'internationalisation permet aux entreprises de sauter certaines

---

<sup>1</sup> Le modèle d'Uppsala s'apparente plus à la conception reproductive (par opposition à celle exploratoire) de l'apprentissage organisationnel. Le modèle souligne que l'apprentissage est lié aux activités courantes sur les marchés. C'est-à-dire qu'en continuant à mener des activités sur le marché, une entreprise apprend plus au sujet des affaires, et augmente la compétence lui permettant de continuer et d'approfondir ses activités sur ce marché particulier. Par conséquent, elle préférera s'attacher à un certain marché et apprendre plus à son sujet plutôt qu'essayer de nouvelles alternatives. La perspective de courbe d'apprentissage est également reflétée dans la manière dont le concept d'engagement est employé dans le modèle. L'investissement dans les activités courantes augmente l'engagement vis-à-vis d'autres acteurs sur le marché et réduit ainsi les alternatives d'utilisation des ressources affectées. Le décideur préfère réduire l'incertitude par l'apprentissage relatif aux activités existantes plutôt que pas l'exploration de nouvelles voies.

étapes du processus (Millington et Bayliss, 1990). L'entreprise peut opérer des pas qui feront que sa stratégie devienne discrète et non plus incrémentale.



**Figure 16 : Relation entre apprentissage expérientiel et comportement incrémental**

Source : Forsgren (2001)

Affinant davantage l'analyse, Eriksson et al. (2000) avancent que si pour l'entreprise la tâche d'acquisition de la connaissance est perçue comme étant simple, elle acquerra plus de connaissance. Si au contraire, elle perçoit l'acquisition de connaissance comme complexe, peu de connaissance sera acquise. Or, l'hypothèse relative à la complexité de la tâche dépend du " stock " actuel de connaissance de l'entreprise. Les entreprises qui acquièrent un " stock " important de connaissance perçoivent comme simples l'absorption de la nouvelle connaissance et l'exploitation des opportunités à l'étranger.

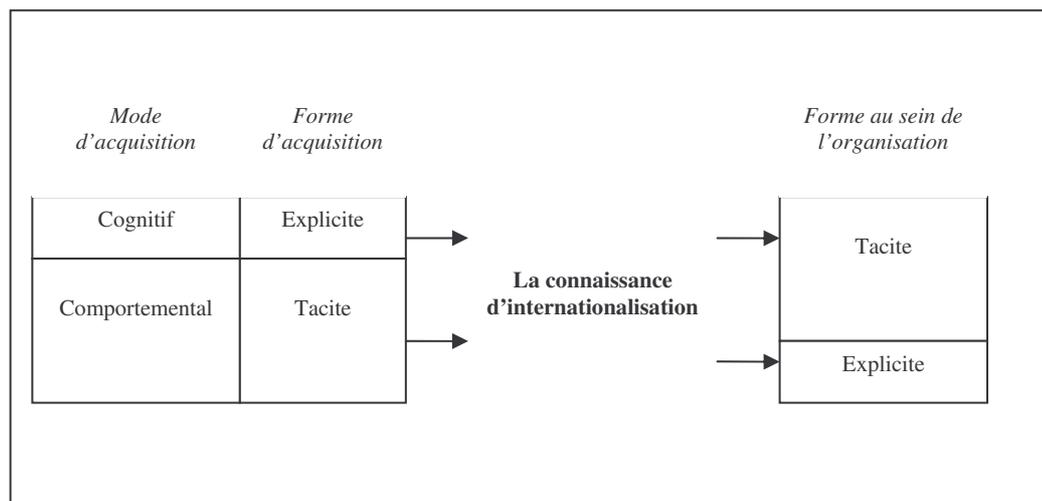
Cette approche est fondée sur la perspective de la croissance endogène. La firme est considérée comme une entité acquérant de la nouvelle connaissance grâce à des processus cumulatifs. La nouvelle connaissance est progressivement intégrée à la structure formelle et informelle de l'organisation et devient un déterminant important de la direction d'accumulation future de la connaissance. Une conséquence importante de ce raisonnement est le fait que le processus de développement de l'entreprise est dépendant du chemin et constructif, créant de plus en plus de structures complexes à partir de structures déjà en place afin de prendre en charge des fonctions nouvelles et plus exigeantes (Knudsen, 1996).

### *Contrainte de sentier*

La thèse de la contrainte de sentier veut que l'évolution de la firme ne soit pas nécessairement lente et graduelle. Elle n'exclut pas les ruptures. Cependant, et à l'inverse, elle n'est pas pour autant libre et aléatoire (Coriat et Weinstein, 1995). La firme évolue suivant un " sentier " déterminé. La thèse évolutionniste affirme que c'est la nature même des compétences accumulées au sein de la firme qui détermine les trajectoires où elle va s'engager. Dans le champ de l'apprentissage organisationnel, Cohen et Levinthal (1990) considèrent que la capacité d'absorption, définie comme étant la capacité de l'organisation à reconnaître la valeur de l'information extérieure et ensuite de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales, dépend de la connaissance existante. Ce raisonnement trouve une application dans le cadre de la progression internationale de l'entreprise. Il s'agit, en effet, d'un processus incrémental où le comportement de l'entreprise dépend et est fonction de son expérience passée. Puisque les entreprises sont rationnellement limitées (Cyert et March, 1963), le " stock " de connaissance existant ainsi que l'environnement limitent, déterminent et dirigent l'évolution de l'entreprise. En définitive, ils modélisent les routines opérationnelles et les structures futures que l'entreprise développera. Au total, l'internationalisation peut être conçue comme un processus récursif fondé sur la connaissance, un processus dont le résultat à un instant donné est un ingrédient majeur du fonctionnement de ce processus (Avenier, 1999). La connaissance engendrée à un instant donné du processus d'internationalisation permet elle-même la production ou l'acquisition de connaissance. La connaissance accumulée par le passé forme la trajectoire future de l'internationalisation puisqu'elle détermine les hypothèses, les croyances et la capacité d'absorption de l'entreprise. Grâce au " stock " de connaissance accumulée 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). Une seconde interprétation de la thèse du sentier est fournie par Hadjikhani (1997) qui souligne que l'activité sur le marché n'a pas uniquement comme conséquence l'accumulation de connaissance mais aussi un " engagement intangible " de l'entreprise c'est-à-dire une impossibilité de redéployer les ressources pour d'autres fins.

Au total, donc, l'action, et l'expérience qui en découle, constituent une source cruciale de développement de la connaissance d'internationalisation. Mais, l'apprentissage expérientiel, par l'activité sur le marché, n'est pas l'unique voie d'apprentissage. La *Knowledge-Based View* suggère de dépasser la vision simplificatrice selon laquelle la connaissance expérientielle provient

exclusivement de l'action des employés de l'entreprise. L'éventail des sources d'acquisition de la connaissance d'internationalisation est désormais élargi. Tout d'abord, la connaissance cruciale au processus n'est plus uniquement acquise grâce aux activités courantes mais le rôle du comportement mimétique est désormais reconnu. Il s'agit d'imiter les actions et les décisions des entreprises considérées comme légitimes du fait de leur expérience. Grâce aux relations d'affaire, les entreprises peuvent avoir accès à la connaissance des autres firmes sans pour autant passer par les mêmes expériences (Levitt et March, 1988). L'apprentissage peut, par ailleurs, avoir lieu grâce au recrutement des compétences extérieures détenant la connaissance tacite pertinente. Les dirigeants peuvent emprunter des " raccourcis " en recrutant des individus ou même des équipes entières à partir d'autres organisations. Le phénomène des entreprises internationales ou globales dès leur naissance est largement expliqué par des *spin-off* de personnel ayant appartenu à des entreprises à l'expérience internationale importante (Knight et Cavusgil, 1996). La figure 17 schématise les processus d'acquisition et de transfert de la connaissance d'internationalisation au sein de l'entreprise qui s'internationalise.



**Figure 17 : Sources et destination de la connaissance d'internationalisation**

L'analyse du processus de développement de la connaissance d'internationalisation permet d'établir une description dynamique du processus d'internationalisation de la firme. La relation entre cette variable et le degré d'internationalisation est donc supposée.

## Synthèse et formulation de l'hypothèse de recherche

L'approche de l'internationalisation adoptée repose sur un postulat qui permet d'expliquer dans une large mesure la progression internationale : dans cette étude, nous pensons que l'internationalisation dépend de l'intensité en connaissance de l'entreprise. Dans ce sens, la connaissance est antécédente à l'accroissement de l'internationalisation. Cette relation de type monotone justifie la progression internationale incrémentale de l'entreprise. Le développement de la connaissance selon une approche fondée sur l'action et l'expérience est nécessaire afin de constituer une base de connaissance permettant la progression internationale future. Particulièrement pour la PME familiale, nous pensons que le rôle de la connaissance en tant que déterminant de l'internationalisation est central. Souffrant du manque de ressources et d'expérience, cette organisation se trouve contrainte, plus que ses homologues non familiales ou de grande taille, à suivre un cheminement incrémental, cumulatif afin de se constituer une base de connaissance internationale.

**H2 : La connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise.**

L'analyse menée permet de proposer la première hypothèse de recherche du modèle explicatif de l'internationalisation de la PME familiale. Cette relation constitue la composante " aval " (droite) du modèle puisqu'il faut à présent s'intéresser à la partie " amont " (gauche) cherchant à comprendre l'influence des caractéristiques de la PME familiale sur la connaissance d'internationalisation.

## SECTION II : INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE

En dépit du foisonnement des études portant sur les mécanismes fondées sur la connaissance au sein de l'entreprise, peu d'études<sup>1</sup>, à notre connaissance, ont essayé de les analyser pour l'entreprise familiale. Cette entité, de part ses spécificités, devrait exhiber un comportement particulier quant à la création, au développement, au partage, à la sauvegarde et la transmission de la connaissance. Habbershon et Williams (1999) ont initié la voie menant à l'identification des ressources spécifiques à l'entreprise familiale. Or, plus que des ressources et des capacités spécifiques, l'entreprise familiale mobilise une connaissance tacite collective afin de pouvoir intégrer, coordonner et mobiliser efficacement ses ressources (Cabrera-Suarez et ali, 2002).

La spécificité de mécanismes d'apprentissage au sein des entreprises familiales peut être justifiée par :

- d'abord, le chevauchement des deux sphères " famille " et " entreprise " : la sphère familiale réalise un apport important puisqu'elle constitue, comparativement à une entreprise sans présence et implication familiale, une source supplémentaire de connaissance à destination de l'entreprise.

- ensuite, la fréquence des échanges au sein de l'organisation : en effet, les processus d'échange d'information et de connaissance ont lieu non seulement dans le contexte organisationnel mais aussi et surtout dans le contexte de la famille. Les réunions de famille constituent, par exemple, des occasions supplémentaires d'échange et de partage des connaissances.

La gestion paternaliste caractéristique de l'entreprise familiale impliquant une centralisation du pouvoir et de la décision permet la flexibilité de l'organisation. Mais, en même temps, elle influence les processus d'apprentissage et de conversion de la connaissance qui sont désormais centrés sur le cercle familial. La famille détiendrait quasiment le monopole de l'acquisition, du partage et du transfert de la connaissance au sein de l'organisation. En effet, se

---

<sup>1</sup> L'étude récente de K. CABRERA-SUAREZ et ali. (2002) semble initier l'approche fondée sur la connaissance pour l'entreprise familiale.

prévalant de ses droits de décision, étant " contrôlaire "<sup>1</sup> de l'entreprise, elle assure par la même ses prérogatives sur la gestion de la connaissance. Les entreprises familiales faiblement contrôlées par l'entité familiale auraient à partager les activités de gestion des connaissances avec les extérieurs. Ce partage devrait, d'ailleurs, avoir un effet bénéfique sur la construction de la base de connaissance de l'organisation si l'on suppose la diversité et la richesse des apports des parties prenantes impliquées (Charreaux, 2002).

Nous pouvons d'ores et déjà supposer une prépondérance de la forme tacite de la connaissance au sein des entreprises familiales du fait de la faible extériorisation. On pourrait expliquer ce phénomène par un désir de protection de la base de connaissance. Le savoir-faire étant garant de la pérennité de l'entreprise, l'entreprise a tout intérêt à limiter sa diffusion. Il y aurait, par ailleurs, internalisation de la connaissance stratégique essentiellement par le dirigeant et sa famille. Enfin, nous pouvons supposer une faible socialisation hors du cercle familial mais une socialisation importante au sein du groupe des membres de la famille. Le tableau 6 établit une comparaison de certains des aspects les plus importants mettant en jeu la connaissance lors de l'internationalisation de l'entreprise familiale et non familiale. Il justifie le recours à une analyse approfondie des variables spécifiques à cette entité qui déterminent son comportement s'agissant de la connaissance dans le contexte de l'internationalisation.

**Tableau 6 : Mécanismes de gestion des connaissances : comparaison entre l'entreprise familiale et l'entreprise non familiale**

	<b>Entreprise familiale</b>	<b>Entreprise non familiale</b>
<i>Collecte et analyse de l'information</i>	- Faible formalisation. - Approche non structurée.	- Grande formalisation. - Approche structurée.
<i>Equipes de négociation internationale</i>	Petites équipes composées du dirigeant et des membres proches de sa famille.	Larges équipes composées d'experts.
<i>Expatriation</i>	Les membres de la famille prennent en charge les positions clés.	Rotation des managers expatriés.
<i>Communication</i>	Compter énormément sur la communication informelle et les visites du patron.	Compter sur les rapports écrits systématiques et détaillés.
<i>Partage de l'expérience</i>	Maintien de l'expérience stratégique par le patron et sa famille.	Diffusion de l'expérience stratégique parmi les managers grâce à différents canaux.

Adapté de Tsang (2002).

<sup>1</sup> Adjectif utilisé à notre connaissance pour la première fois par Adam-Ledunois et LeVigoureux (1998).

Cette section cherche à déceler les spécificités du processus de création de connaissance expérientielle d'internationalisation. La revue de la littérature ainsi que les entretiens exploratoires que nous avons menés permettent des observations relatives à certains traits déterminants de l'internationalisation de la PME familiale. Trois variables sont, à nos yeux, distinctives quant au processus de développement des connaissances au sein de ces entités. Il s'agit de caractéristiques maintes fois soulignées par la littérature comme étant spécifiques aux PME familiales : les effets de l'attitude conservatrice (§ 1), de l'orientation " indépendance " (§ 2) et du réseautage social (§ 3) sur le développement de la base de connaissances, et en particulier celle relative à l'internationalisation, de l'entreprise familiale feront l'objet d'une analyse au sein des paragraphes suivants.

## § 1 : L'attitude conservatrice de l'entreprise familiale

Le conservatisme peut être défini comme l'attachement aux choix du passé (Timur, 1988). La littérature relative au conservatisme politique<sup>1</sup> parle de conservatisme *ex post* consistant en une prudence élevée quant aux choix préférés et effectués par un groupe, et de conservatisme *ex ante* consistant en une aversion à tester de nouvelles idées (Dearden, Ickes et Samuelson, 1990). Pour la littérature portant sur les spécificités culturelles, le conservatisme est une dimension culturelle ayant trait au regard que porte la société sur l'individu comme une entité autonome ou bien comme incorporé dans un groupe social. Ce caractère culturel serait présent dans les sociétés qui favorisent les valeurs d'harmonie et de convenance dans les relations/groupe (Johnson et Lenartowicz, 1998<sup>2</sup>). Des valeurs telles que la modération, l'ordre social, la sécurité, la tradition et la réciprocité de faveurs sont cruciales dans les sociétés conservatrices. L'accent est placé sur l'entretien du *statu quo* et aussi des rapports harmonieux non seulement au sein du groupe, mais aussi au sein de la société. Schwartz (1994)<sup>3</sup> identifie trois facettes au concept de conservatisme, entendu comme une dimension culturelle collective :

---

<sup>1</sup> Terme dérivé du latin *conservare* et appliqué aux mouvements politiques et intellectuels qui ont pour but la conservation de l'ordre social existant ou le rétablissement d'un ordre antérieur, ordre fondé à leurs yeux sur des lois naturelles ou sur des données transcendantes. Les conservateurs considèrent avec un certain scepticisme les innovations sociales et les grandes théories abstraites.

<sup>2</sup> Cités par A. CHUI et ali. (2002).

<sup>3</sup> S. SCHWARTZ (1994), "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values", in U. KIM, H. TRIANDIS, C. KAGITCIBASI, S-C. CHOI, et G. YOON (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*. California: Sage Publications, 85-99 ; (Cité par A. CHUI et ali., 2002).

- des relations de travail harmonieuses et une harmonie sociale : cette caractéristique implique, entre autres, la consécration de l'intérêt du groupe au détriment de celui individuel même si les décisions collectives vont à l'encontre de ce que les individus préfèrent.
- la préservation de l'image publique : cette image risque d'être écornée quand les individus ne parviennent pas à réaliser ce qu'on attend d'eux. Certains dirigeants tentent de préserver leur image et donc d'agir d'une manière conservatrice.
- la sécurité, le conformisme et la tradition : elle implique une propension à consacrer un style de management autocratique et paternaliste (Chui et ali. 2002) ce qui peut se répercuter, par exemple, sur les choix de financement de l'entreprise.

L'analyse entreprise ici du comportement conservateur de l'entreprise familiale porte précisément sur cette dernière dimension de l'attitude conservatrice de l'entreprise. Il est considéré que la recherche de la sécurité, le conformisme et la tradition sont des caractéristiques essentielles des organisations conservatrices. Afin de décrire ce type d'organisation, il est possible de mobiliser la littérature relative aux postures stratégiques des entreprises opposant l'orientation entrepreneuriale à l'orientation conservatrice. La posture entrepreneuriale impliquerait trois dimensions : la prise de risque, la proactivité et l'innovation. Certains auteurs ajoutent l'agressivité compétitive (Covin et Covin, 1990) :

- la prise de risque : l'entreprise favorable au risque préfère les projets à risque élevé et aux bénéfices futurs potentiellement plus importants à ceux moins risqués et dont les bénéfices sont moins élevés et plus certains. Une volonté de poursuivre les opportunités d'une manière assurée, audacieuse et agressive est aussi à relever. Aussi, les entreprises faiblement entrepreneuriales se focalisent sur le court terme avec un souci de minimisation du risque ;
- la proactivité<sup>1</sup> : l'entreprise proactive a la volonté d'initier des actions auxquelles les entreprises concurrentes répondent ensuite. Elle tente d'être la première à

---

<sup>1</sup> Comme synonymes de " proactifs ", R. MILES et C. SNOW (1978) identifient les prospecteurs, V. GOVINDARAJAN (1986), les constructeurs et H. MINTZBERG (1974), les entrepreneurs. Comme antonyme, la littérature relative aux postures stratégiques identifie les entreprises réactives (R. MILES et C. SNOW, 1978), ou aussi les récolteurs (V. GOVINDARAJAN, 1986) ou adaptateurs (H. MINTZBERG, 1974).

Cf. V. GOVINDARAJAN (1986), "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organisations", *Academy of Management Review*, Vol. , n°, pp. 844-856  
 R. MILES et C. SNOW (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.

H. MINTZBERG (1974), " Strategy making in three modes ", *California Management Review*, Vol.? , n°16, pp. 44-53.

introduire les nouveaux produits, services ou technologies plutôt que de réagir aux concurrents. A l'inverse, l'entreprise faiblement entrepreneuriale est réactive et consacre une position défensive.

- l'innovation : pour l'entreprise entrepreneuriale, la recherche et le développement, l'innovation des produits et des services ou simplement l'amélioration des lignes de produits et d'une manière générale toute amélioration technologique revêtent une grande importance. Dans les entreprises conservatrices, à l'inverse, l'innovation serait moins recherchée car les stratégies se focalisent sur les produits et les pratiques existants. Davantage d'attention est prêtée à l'intérieur, tels que les soucis d'efficacité économique, qu'au développement de produits ou de technologies. Ce type de management " focalisé sur l'intérieur " impliquerait une grande prévisibilité des tâches et une plus grande compréhension des liens de cause à effet dans les tâches de décision. La créativité ne serait pas encouragée mais uniquement tolérée (Cornwall et Perlman, 1990<sup>1</sup>).

Particulièrement à l'entreprise familiale, Miller et al. (2003) expliquent que la posture conservatrice de cette entité se répercute essentiellement sur les dimensions gouvernement, stratégie et organisation (essentiellement la culture). Aussi, il faudra analyser ces trois composantes afin de pouvoir comprendre leur impact sur les mécanismes de développement de la connaissance d'internationalisation. Préalablement, nous essayerons de comprendre les origines de cette attitude au sein des entreprises familiales. Quelles sont les explications de l'attitude conservatrice adoptée par l'entreprise familiale ? De prime abord, l'interaction entre le système familial et le système " entreprise " serait l'élément central qui empêche l'entreprise de s'adapter rapidement aux conditions changeantes (Molokotos, 1991). Pour Molokotos (1991), quand les cycles de vie de ces deux systèmes n'évoluent pas à la même vitesse, les risques de crise sont importants. A cause de leur interdépendance, la transition et le changement sont des questions à gérer tout à la fois par l'entreprise et par la famille. Une illustration de ce non-parallélisme des cycles de vie est à rechercher dans le passage de la phase entrepreneuriale à la phase administrative (Ward, 1987). En effet, cette transition s'accompagne généralement par une résistance de la famille à changer et à accompagner la nécessaire évolution de l'entreprise. Mustakallio et Autio (2002) avancent d'autres raisons influençant l'orientation entrepreneuriale de

---

<sup>1</sup> J. CORNWALL et B. PERLMAN (1990), *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin Publishing ; (Cités par C. ROBERTSON et S. CHETTY, 2000).

l'entreprise familiale. Tout d'abord, les auteurs remarquent que les processus de prise de décision stratégique et opérationnel ne sont souvent pas séparés, du fait que la famille-proprétaire fournit à la fois un ou plusieurs membres dirigeants et un ou plusieurs membres managers s'occupant des questions opérationnelles. L'influence qu'exerce la prise de décision opérationnelle sur les processus stratégiques conjuguée au fait que ces processus ne sont pas explicites entraîneraient l'évitement de l'initiative stratégique (Mustakallio et Autio, 2002).

Par ailleurs, les conflits potentiels entre membres de la famille débordent sur le cadre de l'entreprise. Ainsi, les querelles familiales peuvent constituer un frein à la mise en œuvre des plans de développements de l'entreprise et, par ricochet, réduire la capacité de l'entreprise à adopter une posture proactive. En outre, du fait de l'investissement de la totalité de sa richesse dans l'entreprise, la famille aurait tendance à éviter la prise de risque. Une autre explication du conservatisme de l'entreprise familiale est relative à la faible liquidité des titres de la plupart de ces entreprises qui les dispense du contrôle externe des stratégies adoptées (Mustakallio et Autio, 2002). Par ailleurs, le juste prix de ces titres étant difficile à déterminer et sachant qu'il serait difficile d'y intégrer les perspectives de croissance future, l'entreprise n'est pas intéressée par sa croissance et celle des bénéfices futures mais plutôt par l'accroissement de la valeur de son bilan (Mustakallio et Autio, 2002).

La performance antérieure joue aussi un rôle important dans la compréhension du comportement conservateur de l'entreprise. En effet, différentes études observent que la réussite de l'entreprise crée des forces personnelles et organisationnelles se manifestant par une forme de conservatisme et " une certaine forme d'arrogance face aux pressions concurrentielles " (Ranft et O'Neill, 2001). Les paradigmes personnels qui ont prouvé leur efficacité constituent des freins aux entrepreneurs qui, malgré l'évolution de l'environnement et des exigences de la performance, pourraient devenir inflexibles et rigides en favorisant des habitudes et des stratégies issues des succès passés et en évitant les décisions qui peuvent menacer leur image ou leur sécurité économique (Ward, 1997). Les sociologues parlent d'un processus d'imprégnation qui se produit pendant la première étape d'existence d'une organisation. Les membres de l'entreprise créent et apprennent diverses routines contribuant à la performance de l'entreprise. Or, avec le temps, ces routines se transforment en habitudes qui à leur tour deviennent des traditions concourant à la préservation des conditions initiales de succès de l'entreprise (Kelly et Amburgey, 1991). Une performance élevée couplée à l'âge de l'entreprise et à la durée d'activité du fondateur exacerberait, par ailleurs, les forces poussant à " l'imprégnation " et au traditionalisme. Pour Mustakallio et Autio (2002), les organisations perdent leur orientation entrepreneuriale au fur et à

mesure qu'elles deviennent âgées. Plus l'entreprise est âgée plus elle a tendance à exploiter ses avantages spécifiques initiaux. Or, plus, elle apprend à exploiter son avantage initial, moins elle sera encline à explorer de nouveaux avantages. Ainsi, les entreprises ayant réussi leurs percées initiales ont plus tendance à privilégier l'exploitation pour de plus longues périodes et se caractérisent par une plus grande inertie (Levinthal et March, 1993). Au total, accordants de l'importance aux traditions, s'attachant émotionnellement à l'entreprise et à la stabilité de la propriété, les entreprises familiales montrent une plus grande réduction de leur innovativité et de leur proactivité que d'autres entreprises.

La posture conservatrice de l'entreprise familiale se répercute essentiellement sur son gouvernement (I), sa stratégie (II) et sa culture (III).

## **I.- Conservatisme et gouvernement de l'entreprise**

La première sphère concernée par le conservatisme est le gouvernement de l'entreprise. Les organisations conservatrices et particulièrement les entreprises familiales seraient caractérisées par la persistance et le poids non négligeable des anciennes générations, " gardiennes du temple " qui exercent une supervision forte sur le dirigeant. Ainsi, les entreprises conservatrices sont celles dont le style de direction est averse au risque, non-innovant, passif et réactif (Covin, 1991). Le conservatisme peut aussi être du fait du dirigeant (A). En effet, son rôle dans l'orientation qu'adopte son entreprise est primordial. De même, l'efficacité du conseil d'administration, pour les entreprises qui en adoptent, est un indicateur de la lutte contre le conservatisme et l'inertie stratégique (B).

### ***A- Le conservatisme du dirigeant de l'entreprise familiale***

Le dirigeant de l'entreprise familiale joue un rôle important dans la posture stratégique que peut adopter son entreprise. La configuration culturelle de la famille et le rôle qu'elle accorde au fondateur expliquent son inclinaison au changement (Jenseter et Malone, 1991). En effet, quand elle est de type patriarcal, c'est-à-dire dépendant énormément de son fondateur, l'organisation serait moins encline au changement et à la remise en cause des valeurs et des relations familiales (Molokotos, 1991). Une famille patriarcale contrôlant une organisation paternaliste est le cas de figure ultime (Jenseter et Malone, 1991) : l'organisation est dépendante à

un degré élevé de son fondateur. Elle est inapte au changement tant qu'il ne provienne pas de ce dernier. Or, le dirigeant a toutes les chances de ne pas vouloir promouvoir le changement. Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson (1993) appellent la tendance des dirigeants à freiner le changement " l'engagement envers le *statu quo* " (CSQ<sup>1</sup>). Il s'agit de la croyance dans la justesse continue des stratégies ou des comportements organisationnels actuels (Hambrick et ali., 1993). Ainsi, ces dirigeants ne perçoivent qu'un faible besoin d'ajustement même en l'occurrence de changements critiques dans l'environnement externe. Une première explication de l'immobilisme du dirigeant de l'entreprise familiale est d'ordre psychologique. De ce point de vue le fondateur dépend de son entreprise pour se définir et s'affirmer. L'entreprise est chargée " émotionnellement " (Molokotos, 1991). Il semble, d'ailleurs, que le conservatisme du dirigeant soit d'autant plus fort que sa dépendance psychologique vis-à-vis de son père décédé ou retiré est élevée (Miller et ali., 2003). Par ailleurs, les fondateurs d'entreprises familiales ont tendance à s'identifier avec leur propre vision de l'organisation, une vision forcément subjective sinon erronée (Ranft et O'Neill, 2001). Ils conçoivent l'organisation comme un prolongement de leurs propres identités, et tentent de maintenir, parfois dans des limites non raisonnables, une adéquation entre l'organisation et leur identité personnelle. Dans ce sens, Ranft et O'Neill (2001) expliquent que le désir de maintenir l'organisation dans l'état préféré personnellement par le fondateur peut constituer une manifestation d'un comportement narcissique et d'*Hubris*<sup>2</sup>. La conséquence de ces observations est que la forte implication personnelle et l'engagement deviennent des obstacles à l'ouverture et à la recherche de changement. Comme on l'a vu précédemment, cet attachement de l'individu à l'organisation devrait s'accroître en fonction de l'âge. Le fondateur, à *fortiori* qui ne connaît et ne contrôle qu'une seule affaire, aurait tendance à privilégier la sécurité évitant ainsi l'utilisation des ressources pour intensifier la croissance et causant de cette manière la stagnation de l'affaire. A mesure que son âge croît, le dirigeant devient de plus en plus conservatif et averse au risque.

Sur un autre plan, le conservatisme du dirigeant est expliqué par son abandon de l'initiative entrepreneuriale. Pour Jensen et Malone (1991), le fondateur de l'entreprise familiale risque d'atteindre un état de *plateauing*<sup>3</sup> qui se manifeste par une situation d'immobilisme se répercutant sur l'entreprise. Il n'est plus agressif, proactif mais dort sur ses lauriers. Il s'implique moins dans l'entreprise au profit d'autres activités sociales. Ranft et O'Neill (2001) observent que

---

<sup>1</sup> *Commitment to the Status Quo.*

<sup>2</sup> L'*hubris* est une notion grecque que l'on peut traduire par démesure. C'est un sentiment violent inspiré par les passions et plus particulièrement, par l'orgueil.

<sup>3</sup> Qu'on peut traduire par " stagnation ".

les fondateurs ayant réussi le développement de leurs entreprises verraient leurs responsabilités managériales bousculer et limiter leurs responsabilités entrepreneuriales au fur et à mesure que l'entreprise croît ou bien s'ouvre à un nombre plus élevé de propriétaires. Les besoins de gestion de l'entreprise consomment désormais davantage le temps et l'attention du fondateur qui consacrera moins de temps pour des activités comme la recherche et le développement. En définitive, le " mélange " de l'activité managériale et de l'activité entrepreneuriale entraîne une réduction de cette dernière. Dans cette optique, Rubenson et Gupta (1991) préconisent que le style du management doit changer au fur et à mesure que l'entreprise croît. Concrètement, l'attitude du fondateur doit évoluer de l'engagement passionné à l'objectivité non passionnée. L'abandon de l'initiative entrepreneuriale de la part du dirigeant est d'autant plus grave que son entreprise assiste à une " crise de délégation ", une absence de décentralisation ou de délégation des responsabilités aux enfants, par exemple. Le dirigeant se voit incapable ou non désireux d'abandonner ses prérogatives de contrôle des décisions mais maintient les responsabilités et l'autorité en ses mains propres ce qui entraîne la rigidité de l'entreprise.

#### ***B- Quel rôle pour le conseil d'administration de l'entreprise ?***

Le conseil d'administration est source d'initiative stratégique et d'information pertinente mais aussi source d'expertise, de conseil et de contrôle puisqu'il doit aussi corriger la trajectoire en cas de conduite déviante. Schématiquement, il accomplit deux missions : une mission de contrôle et une mission de " service ". Selon la théorie de l'agence, le contrôle concerne la nomination, la rémunération, la discipline et le licenciement des dirigeants. Il s'agit aussi d'approuver les initiatives proposées par ces derniers et d'évaluer leur performance (Johnson et ali., 1996). La tâche de service inclut les activités destinées à améliorer la réputation et la compétitivité de l'entreprise : il s'agit du conseil donné aux dirigeants, de l'établissement de liens avec l'extérieur de l'entreprise et de la représentation de l'entreprise au sein de la communauté.

Pour Mustakallio et Autio (2001), la qualité de la prise de décision au sein des entreprises familiales est influencée par deux types de mécanismes de gouvernance : formel et informel. Le " conseil " que fournit le conseil d'administration, mécanisme formel, est positivement associé à la qualité de la prise de décision. Mustakallio et Autio (2001) avancent, par ailleurs, que le rôle de cet organe, mesuré par la composition du conseil ainsi que par son activité de contrôle, serait plus important au fur et à mesure que l'implication des membres de la famille dans la direction diminue - suggérant à l'inverse que plus la famille est impliquée, plus le rôle du conseil est non

significatif. Le fondateur de HM nous assurait que son entreprise possédait un organe de contrôle, en l'occurrence un conseil de surveillance, mais reconnaissait sa faiblesse puisqu'il se réunit une fois par an et joue seulement un rôle consultatif. " *Le surveillant consulte les documents comptables et financiers de l'entreprise et n'émet aucune décision.* ", nous déclarait Monsieur MHS. Dans le même esprit, Madame D., Directeur Administratif et Financier de BAL, groupe maritime bordelais, nous confiait que le conseil d'administration formé de membres de la famille fondatrice ne prend pas les décisions stratégiques. " *Même si les textes lui octroient un rôle, il n'en est rien en pratique* ". Son patron, dirigeant du groupe, réaffirme que le conseil d'administration ne joue pas un rôle actif mais, selon lui, cet état ne constitue pas un frein à la croissance. Conscient, toutefois, de l'importance de cet organe, le président directeur général nous déclarait que, lors de la récente restructuration juridique du groupe, on a veillé à prévoir dans les nouveaux statuts l'équivalent d'un conseil administration et d'un comité exécutif " *..composés de façon à ne pas rester entre nous* ". La réorganisation de son groupe permettra aux conseils d'administration des différentes sociétés de jouer un rôle plus actif en intégrant plus de membres extérieurs.

Aussi, l'entreprise familiale " classique " est-elle réputée avoir un conseil d'administration dont les membres, choisis selon leur statut et pouvoir dans la famille, et non selon leur connaissance de l'activité ou de l'industrie, occupent leurs postes pour de longues périodes et possèdent des compétences professionnelles insuffisantes ou inadéquates. Ils s'érigent, selon cette description, en frein à toute tentative de changement qui pourrait menacer la stabilité dont jouit l'entreprise. S'agissant d'entreprises performantes dirigées par leurs fondateurs, Ranft et O'Neill (2001), remarquent que ces derniers seraient tentés d'affaiblir les conseils d'administration de leurs entreprises afin de maintenir le *Statu quo*. D'autres entreprises familiales ne mettent simplement pas en place un tel organe. Cette absence pure et simple de conseil d'administration constituerait un signe de l'orientation intérieure de l'entreprise (Melin et Nordqvist, 2000) puisqu'un conseil " fort " est une protection contre le conservatisme (Ranft et O'Neill, 2001).

Comment le rôle consultatif du conseil d'administration et sa composition affectent-ils l'orientation stratégique de l'entreprise ?

#### *Le rôle consultatif du conseil d'administration*

Cette mission consultative fait partie du rôle de " service " qu'accomplit le conseil d'administration. Le rôle consultatif devrait accroître le volume de l'information à la disposition

du management opérationnel mettant en œuvre des stratégies ou en préparant de nouvelles. Ce rôle est accompli aussi bien par les administrateurs externes que par ceux internes. Les *outsiders*, du fait de leur nature, empêcheraient l'instauration d'une pensée unique en remettant en cause les hypothèses sous-jacents les stratégies de l'entreprise et en apportant une connaissance extérieure à l'entreprise. Les *insiders* participent au conseil en apportant leur compréhension approfondie de l'entreprise. Au total, la fonction de conseil aurait une influence importante sur l'orientation stratégique de l'entreprise. Bien accomplie, elle améliore la variété et la qualité de l'information disponible pour les processus stratégiques et, ainsi, la variation, la sélection et la rétention des voies de développements alternatives (Mustakallio et Autio, 2002). Cette fonction de conseil devrait donc améliorer la capacité de l'entreprise à innover et implanter de nouvelles directions stratégiques. Par ailleurs, elle entraînerait un plus grand engagement de la direction vis-à-vis des stratégies choisies (Mustakallio et Autio, 2002).

#### *La composition du conseil d'administration et la proportion d'outsiders*

La composition du conseil d'administration influence l'exécution de ses deux tâches. La relation entre la présence d'administrateurs externes et l'orientation stratégique, en l'occurrence entrepreneuriale, de l'entreprise n'est toutefois pas consensuelle. Nous exposerons les arguments en faveur et à l'encontre de leur incorporation au sein du conseil d'administration.

L'apport des extérieurs est souligné au travers des deux missions qu'ils doivent accomplir : le contrôle et le conseil. Pour la première, la littérature montre que les administrateurs extérieurs seraient plus indépendants et capables de défendre les intérêts des actionnaires vis-à-vis de la potentielle malveillance managériale. S'agissant des activités de service, ils seraient source d'une meilleure diversité au sein du conseil et permettraient d'éviter la pensée unique et donc d'améliorer l'efficacité de cet organe. Les recherches indiquent que les conseils à proportion élevée de directeurs extérieurs sont davantage impliqués dans la prise de décision stratégique (Judge et Zeithaml, 1992), seraient plus aptes à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et agissent en tant que catalyseur du changement (Muelle, 1988<sup>1</sup>). Les résultats obtenus par Swartz et Barnes (1991), sur un échantillon de 262 entreprises familiales, militent pour l'incorporation d'administrateurs externes. Les auteurs trouvent qu'ils fournissent des points de vue non biaisés et constituent une aide précieuse pour l'établissement de réseaux. Concernant la

---

<sup>1</sup> Cité par P. SHARMA et ali. (1997).

relation particulière avec l'internationalisation de l'entreprise, Sanders et Carpenter (1998) prouvent l'existence d'un effet significatif de l'internationalisation sur la composition du conseil d'administration. Il ressort de leur étude, en premier lieu, que la taille du conseil d'administration de l'entreprise augmente en fonction de l'intensité de sa croissance à l'étranger. Par ailleurs, les auteurs trouvent que la proportion d'*outsiders* dans le conseil d'administration augmente avec l'internationalisation. En accord avec les explications précédentes, les auteurs justifient la présence des *outsiders* par leur capacité d'enrichir d'expertise le conseil et de parvenir à un meilleur contrôle des dirigeants (Sanders et Carpenter, 1998). Rhoades et Rechner (2001) approfondissent l'analyse sur un point particulier de la stratégie d'internationalisation et prônent l'existence d'un lien positif entre la part d'administrateurs extérieurs au sein du conseil d'administration et le choix de modes d'entrée à risque élevé et à performance élevée.

En revanche, beaucoup d'autres études demeurent sceptiques quant à l'apport des extérieurs. Ford (1988) critique leur manque de connaissance de l'entreprise et de son environnement, leur faible disponibilité et leur faible autorité. Ils seraient les obligés du propriétaire et donc soumis à une pression politique. Melin et Nordqvist (2000) regrettent, à ce titre, que l'influence de la famille-propriétaire est souvent si forte qu'elle donne aux contributions des administrateurs externes le ton de simples conseils et recommandations plutôt que de décisions influentes. La longue durée des mandats des administrateurs, donc la faiblesse de leur rotation, semble, par ailleurs, être une explication plausible de leur faible influence (Melin et Nordqvist, 2000). En outre, à cause de l'existence d'asymétries d'information entre les administrateurs externes (dominant un conseil) et la direction, puisqu'ils ne maîtrisent pas tous les aspects de l'activité, le conseil serait plus enclin à privilégier les contrôles de type financier et à négliger les questions stratégiques à dominante subjective (Baysinger et Hoskinsson, 1990<sup>1</sup>). De plus, ils ne seraient pas d'une grande aide quant il s'agit des questions opérationnelles de tous les jours ou quand il s'agit de résoudre les conflits familiaux. Un conseil dominé par les extérieurs aurait donc tendance à négliger les activités entrepreneuriales puisque ses membres ne détiennent pas la connaissance nécessaire pour pouvoir y contribuer efficacement. Pour Mustakallio et Autio (2002), la nature même de l'entreprise familiale devrait accentuer l'asymétrie informationnelle entre administrateurs externes et dirigeants, ou administrateurs internes. Les auteurs valident une relation négative entre la proportion d'*outsiders* et l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> B. BAYSINGER et R. HOSKINSSON (1990), " The Composition of Board of Directors and Strategic Control : Effects on Corporate Strategy ", *Academy of Management Review*, 151, pp. 72-87 ; (Cités par M. MUSTAKALLIO et E. AUTIO, 2002).

L'étude du conservatisme du gouvernement de l'entreprise est nécessaire car ce phénomène se répercute sur la stratégie choisie et sa mise en œuvre par l'entreprise. Une analyse des manifestations stratégiques de la posture conservatrice doit, en conséquence, être menée.

## II.- Le conservatisme stratégique de l'entreprise

La stratégie constitue la deuxième dimension sur laquelle s'exerce le conservatisme de l'entreprise. D'une manière générale, la simple adoption d'une stratégie est source de rigidité. " *Les stratégies sont aux entreprises ce que les œillères sont aux chevaux : elles leur permettent d'avancer en droite ligne, mais elles ne favorisent guère la vision périphérique* " (Mintzberg et ali. 1999, p. 46)<sup>1</sup>. En effet, l'expression d'une stratégie (le simple fait de parler de ce que l'on compte faire) la fige, favorisant une résistance aux changements à venir. L'entreprise familiale est réputée s'attacher fortement à une stratégie qui devient source de rigidité. Cette stratégie tout comme les objectifs d'affaire poursuivis constitueraient, ainsi, des facteurs inhibant le déclenchement d'un processus d'internationalisation de l'entreprise. Selon les analyses de Harris et ali. (1994), l'entreprise familiale manifeste certaines rigidités quant il s'agit du changement de paradigme. Ces rigidités sont dues au fait que :

- elle privilégie la succession interne, qui est l'un de ses objectifs, et consacre le principe de loyauté, alors que les nouveaux paradigmes ont généralement plus de chances de provenir des employés ou surtout des dirigeants extérieurs ;
- les successeurs formés en interne possèdent une faible expérience extérieure alors que c'est à partir de la variété des expériences personnelles que les nouveaux paradigmes peuvent se former ;
- la descendance de l'entrepreneur peut souffrir d'un manque de confiance en soi alors que la possibilité d'émergence de nouveaux paradigmes nécessite généralement une grande confiance en son jugement personnel.

Ainsi, au niveau de la stratégie, il y a stagnation et risque d'insularité (Miller et ali., 2003). L'entreprise réalise peu de changements quant à ses objectifs, à l'étendue de son métier, à ses lignes de produit ou à ses marchés (Miller et ali., 2003). Elle maintient sa différenciation grâce aux mêmes activités et politiques. Elle privilégie une position défensive avec protection de sa

---

<sup>1</sup> H.MINTZBERG, B. AHLSTRAND et J. LAMPEL (1999), Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Editions Village Mondial, 1999.

niche (Cornwall et Perlman, 1990). Aussi, elle risque de voir ses parts de marchés se rétrécir et ses marchés s'épuiser. Généralement, les entreprises conservatrices auraient, par ailleurs, plus de chance d'être performantes quand elles opèrent dans des environnements " bénignes " c'est-à-dire non hostiles (Robertson et Chetty, 2000). L'équipe dirigeante se focalise essentiellement sur la résolution de problèmes plutôt que sur la recherche et la saisie d'opportunités nouvelles. Ainsi, l'on s'occuperait exclusivement de questions d'ordre interne relativement à l'efficacité des opérations ou à la qualité des produits. Les questions relatives à l'évolution des exigences des marchés ou des besoins des consommateurs seraient plutôt négligées.

Or, s'internationaliser implique souvent le commencement d'une nouvelle activité (nouveaux marchés, nouveaux clients à servir, nouveaux concurrents, etc.) qui peut être faiblement liée à l'activité originelle (Gallo et Sveen, 1991). Pour que l'internationalisation se déclenche, il faudrait, donc, qu'il y ait une volonté de changement, de renouveau stratégique et d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Ward (1988) souligne, dans ce sens, que l'entreprise familiale qui prospère est celle qui renouvelle sa stratégie d'affaire plusieurs fois au fur et à mesure que le marché et les pressions concurrentielles évoluent. Toutefois, la littérature suggère que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le " paradigme " familial. Il s'agit des hypothèses, des croyances et des convictions centrales que se fait la famille quant à son environnement (Gudmundson et ali., 1999). Il y a ainsi résistance à toute information non conforme à ce paradigme ce qui, en conséquence, n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983<sup>1</sup>). C'est à ce titre qu'Harris et ali. (1994), suggèrent que l'entreprise familiale doit effectuer certaines tâches critiques au développement de la stratégie : réinterpréter le rôle du " héros " entrepreneurial (le fondateur) ; remettre en question les anciens paradigmes stratégiques ; et promouvoir le développement stratégique en tant que processus de changement continu.

La troisième dimension où le conservatisme peut se manifester est la culture de l'entreprise. Au lieu de nourrir la volonté de changement et d'évolution, elle impliquerait tout un ensemble de caractéristiques de préservation et de rigidité.

---

<sup>1</sup> P. DAVIS (1983), " Realizing the Potential of the Family Business ", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47-56 ; (Cité par D. GUDMUNDSON et ali., 1999).

### III.- La dimension culturelle du conservatisme de l'entreprise

Il n'est pas aisé de définir le concept de culture d'entreprise. Afin de pouvoir concevoir qu'elle soit capable de *développer* une culture propre, l'entreprise devrait être envisagée comme étant un système social particulier dotée d'une certaine autonomie par rapport à la société (Delavallée, 1995). Il découle de cette affirmation que la culture d'entreprise est un concept qui met l'accent sur ce qui est de commun aux membres de l'entreprise. Certains auteurs voient donc la culture d'entreprise comme un système indépendant d'idéation et la définissent comme " *un ensemble de représentations collectives situées dans l'esprit des membres de l'entreprise et/ou comme un ensemble de productions symboliques* " (Delavallée, 1995, p. 5)<sup>1</sup>.

Comment les organisations conservatrices se caractérisent-elles culturellement ? Selon les descriptions que l'on rencontre dans la littérature, l'organisation conservatrice serait fortement imprégnée par la tradition et se comporterait de manière bureaucratique et centralisée (Miller et ali, 2003). La prise de décision incombe généralement à la direction générale. En outre, l'organisation privilégie la communication formelle et garde la même hiérarchie, les mêmes schémas d'interprétation et modes de communication. Les contrôles formels et mécaniques seraient la forme appropriée de l'administration. Ainsi, les valeurs et les modèles d'interaction sont figés. Nous analyserons la relation entre la culture de l'entreprise familiale et son orientation internationale (A). Ensuite, nous évoquerons, pour l'entreprise familiale, les difficultés de l'action internationale en présence d'un fort attachement à sa culture propre (B).

#### **A- Culture de l'entreprise familiale et orientation internationale**

La culture de l'entreprise joue un rôle crucial dans son développement (Gallo et Garcia Pont, 1996). Une culture organisationnelle forte est source d'avantage compétitif. Beaucoup d'auteurs ont mis en exergue le rôle central de la culture et des valeurs pour déterminer la situation compétitive de l'entreprise familiale (Dyer, 1986<sup>2</sup> ; Gersick et ali., 1997). Salvato et ali. (2002), notamment, étudient les valeurs de l'entreprise familiale et montrent qu'elles influencent les activités et les routines de l'organisation afin de créer un avantage compétitif. Dans le contexte précis de l'internationalisation, Gallo et ali. (2002) observent que les caractéristiques culturelles de

---

<sup>1</sup> E. DELAVALLEE (1995), " Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon ", Cahier de recherche du GREGOR - 1995.01.

<sup>2</sup> Cf. W. DYER Jr. (1986), *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

l'entreprise familiale, en influençant les valeurs, les processus de gestion ou bien les mécanismes de contrôle, peuvent avoir un impact sur la formation d'alliances stratégiques internationales.

Deshpande, Farley et Webster (1993) définissent deux continuums de la culture organisationnelle<sup>1</sup> et définissent, sur cette base, quatre types de culture organisationnelle : la culture de marché, la culture de clan, la culture hiérarchique et enfin la culture adhocracique. Les cultures hiérarchique et de clan seraient défavorables à l'exportation puisqu'elles empêchent l'entreprise de chercher de nouvelles opportunités à l'étranger. Davantage préoccupées par leurs orientations internes que par les marchés et clients extérieurs, les entreprises qui privilégient la centralisation et l'orientation interne exportent moins. Dosoglu-Guner (2001) valide une relation négative entre la culture de clan et la propension à l'exportation. A l'évidence les entreprises bâties autour de la famille peuvent être concernées par cette observation.

Néanmoins, la culture de la famille peut constituer un contexte propice au développement à l'étranger. Corbetta et Montemerlo (1995) insistent sur le rôle de la culture internationale de la famille en tant que stimulant la volonté de l'entreprise à acquérir une position internationale préminente et stable. Les auteurs affirment que, dans le cas italien, les entreprises familiales sont de plus en plus ouvertes à l'internationalisation vue leur culture internationale étendue. La culture internationale est manifestée par : la volonté des membres familiaux de voyager, leur disposition à travailler longuement à l'étranger, leur attitude curieuse et ouverte envers les cultures étrangères et aussi la préparation des générations suivantes en les formant dans différents pays. Ainsi, si la famille plante une culture favorable à l'internationalisation et prépare les membres de la famille, alors ce processus se déclenchera plus facilement et sa réussite sera assurée. La famille devrait développer son " stock " de connaissances et d'attitudes internationales qui facilitent le processus en permettant à l'organisation d'être plus flexible. Une forte culture d'internationalisation peut aider à surmonter les distances psychiques et permet d'approfondir davantage la connaissance d'internationalisation. Pour Swinth et Vinton (1993), l'attitude internationale se développe facilement si les membres de la famille sont exposés à l'environnement international dès leur plus jeune âge : il faut les encourager à parler d'autres langues, à voyager et à passer du temps à l'étranger. Par ailleurs, le fait d'appartenir à des associations d'affaires internationales, d'établir des relations avec des entreprises familiales dans d'autres pays, d'envoyer les jeunes générations travailler dans ces entreprises ou d'employer des

---

<sup>1</sup> Un premier va de " culture organique " vers " culture mécanique " et le deuxième de " culture de maintenance interne " vers " culture de positionnement externe ".

dirigeants qui ont une expérience internationale, constituent des pratiques dont la mise en œuvre permet à l'entreprise et à la famille de cultiver une attitude internationale.

### ***B- Attachement à la culture propre et difficultés des opérations internationales***

Les entreprises peuvent devenir dépendantes de certains attributs culturels provenant essentiellement de leurs pays d'origine. Ces éléments sont non transférables et entraînent même des coûts cachés dans de nouveaux environnements. L'entreprise familiale exhibe une telle dépendance culturelle. Même si les entreprises familiales seraient plus indépendantes de leur environnement et de la culture externe (Donckels et Fröhlich, 1991), elles ne s'attachent pas moins à d'autres éléments culturels locaux. Certaines entreprises familiales insistent sur les artefacts : noms, phrases, blagues internes, image de l'entreprise et de la personne. Or, ces artefacts proviennent généralement de l'environnement local de l'entreprise et sont le fruit de l'influence de certains membres de la famille, en particulier celle du fondateur de l'entreprise. Ainsi, du fait de leur implantation locale, ils ne sont pas aisément transférables à d'autres pays. Par conséquent, le fait que l'entreprise soit très intégrée dans une culture et des traditions locales est un facteur inhibant son internationalisation. La littérature souligne généralement que l'enracinement durable de l'entreprise dans un milieu particulier serait défavorable à l'émancipation de ce contexte<sup>1</sup>.

Les fusions-acquisitions internationales constituent un excellent exemple qui montre que le phénomène culturel est décisif. La culture est un élément essentiel pour le succès des opérations à l'étranger car c'est de la proximité ou de l'éloignement des cultures des partenaires (d'une joint-venture, par exemple) que dépend la réussite de l'opération. La culture favorise les interactions sociales. Or aucune activité ne peut s'effectuer sans ces interactions (Swinth et Vinton, 1993). La dynamique culturelle est considérée, en effet, comme l'aspect le plus difficile pour réussir l'intégration. Ces opérations donnent naissance à des problèmes d'intégration culturelle dont l'importance varie en fonction du degré d'intégration entre les organisations impliquées, du type des cultures impliquées, de la force des cultures et de l'attraction comparative perçue des deux cultures (Nahavandi et Malekzadeh, 1993). Ainsi, des niveaux d'intégration élevés entraînent un grand conflit, parfois même un choc culturel, dus à la fréquence des contacts interculturels et du besoin de résoudre les problèmes communs. La distance culturelle, entraînant des incompatibilités culturelles, aggrave les problèmes d'intégration dans les fusions-acquisitions. En plus, un

---

<sup>1</sup> Les recherches récentes de R. JUSTON-COUMAT tendent à montrer que les entreprises familiales sont celles qui délocalisent le moins. Voir aussi la notion d'encastrement social de Granovetter (1985)

changement culturel qui aurait pour résultat d'importantes contraintes sur les employés serait mal accepté. Les différences de cultures nationales aggravent aussi les difficultés d'intégration à cause de l'ethnocentrisme dans les évaluations comparatives des autres cultures nationales (Weber et ali., 1996<sup>1</sup>).

Un point positif relatif à la culture des entreprises familiales est, en revanche, à souligner. L'établissement de liens entre les entreprises familiales et la réussite des alliances stratégiques internationales seraient facilités par le fait que certaines caractéristiques culturelles de l'entreprise familiale soient identiques à travers le monde (Swinth et Vinton, 1993). Des différences culturelles importantes existent entre les pays et le fait que l'entreprise soit familiale n'effacera pas ces différences. Swinth et Vinton (1993) affirment que, en dépit de ces différences, les entreprises familiales ont plus de chance de réussir leurs joint-ventures internationales car elles présentent des caractéristiques communes s'agissant de la stratégie, du contrôle, des modes de gestion et, évidemment, de la culture familiale. Plusieurs dirigeants d'entreprises familiales françaises admettent, ainsi, s'engager aisément dans des relations d'affaires avec des entreprises asiatiques parce que ces dernières, très imprégnées par la famille, acceptent plus facilement une relation avec un interlocuteur qui leur ressemble.

L'analyse des trois dimensions, gouvernement, stratégie et culture permet de conclure à leur particularité au sein de la PME familiale. Dès lors, il est possible de réfléchir à leur influence sur l'orientation stratégique de cette entité et sur son internationalisation, en particulier.

### Synthèse et formulation de l'hypothèse de recherche

Mustakallio et Autio (2002) montrent que plus l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise familiale est forte plus sa croissance sera élevée. Dans le cas précis de l'internationalisation, De Clercq, Sapienza et Crijns (2001) observent que l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise est positivement liée aux plans futurs de croissance de ses activités étrangères et ce même si l'expérience internationale de l'organisation est limitée. Les auteurs observent, par ailleurs, que les entreprises s'investissant dans des activités d'apprentissage domestique, par opposition aux activités d'apprentissage international, ont moins

<sup>1</sup> Cf. Y. WEBER, O. SHENKAR et A. RAVEH (1996), " National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions : An exploratory study ", Management science, Vol. 42, n°8, Août 1996.

de chances de s'internationaliser davantage. L'effort d'apprentissage domestique est donc négativement corrélé à l'intention de s'internationaliser. Non loin de cette conclusion, Gallo et ali. (2002) expliquent que l'internationalisation est négativement corrélée avec l'orientation de marché interne des entreprises. Ainsi, les entreprises entrepreneuriales ont plus de chances de développer une présence substantielle et durable sur le plan international comparativement aux entreprises conservatrices.

La littérature souligne par ailleurs que la "variation", c'est-à-dire la diversité des environnements étrangers auxquels l'entreprise est exposée, serait fortement corrélée avec le volume de connaissance accumulée au cours de l'internationalisation. Eriksson et ali. (2000) expliquent que la variation dans la forme des opportunités, des problèmes, des clients et des institutions à l'étranger entraîne la mise en place d'un d'apprentissage à double boucle, ce dernier remettant en cause et réformant les hypothèses fondamentales des *theories-in-use* et nécessitant une réévaluation et une restructuration des normes, des stratégies et des hypothèses organisationnelles. Les entreprises exposées à une variété d'acteurs institutionnels ou du monde des affaires connaissent un ensemble important d'évènements et ainsi apprennent davantage. Elles sont plus à même à repérer les problèmes, les erreurs et les opportunités que des entreprises dont l'horizon d'action est plus réduit (Eriksson et ali., 2000<sup>1</sup>). La faible variation, à l'inverse, implique un nombre limité de clients, de concurrents et d'autres acteurs institutionnels. Les entreprises cherchant à limiter cette "variation" recourent moins à l'innovation puisqu'elles ne rencontrent qu'un ensemble limité de problèmes et utilisent un ensemble restreint de solutions techniques ou de commercialisation. Elles n'ont par conséquent qu'un apprentissage en simple boucle qui ne touche pas à leurs *theories-in-use* puisqu'elles accumulent une faible connaissance opérationnelle, institutionnelle et d'internationalisation. Au total, nous pouvons émettre l'idée selon laquelle le conservatisme de l'entreprise familiale limiterait l'étendue de la connaissance d'internationalisation qu'elle développera. L'entreprise familiale conservatrice possède des horizons d'opération limités. Même si ce comportement conservateur de l'entreprise familiale peut être justifié en cas d'incertitudes ou de risques anormaux pesant sur l'environnement

---

<sup>1</sup> Par une approche LISREL, K. ERIKSSON et ali. (1997) confirment l'hypothèse selon laquelle la variation entraîne un effet positif sur le construit "connaissance d'internationalisation".

économique, il est, néanmoins, critiquable. Si l'entreprise familiale ne se lance pas à l'aventure aux conséquences aussi bien être bénéfiques que négatifs, la connaissance acquise mais aussi la manière de l'acquérir se trouvent fortement inhibées.

**H3a : Le conservatisme de la PME familiale influence (négativement) le niveau de la connaissance d'internationalisation.**

## § 2 : L'orientation " indépendance " de l'entreprise familiale

La deuxième variable influençant le processus de développement de la connaissance internationale est l'orientation indépendance. Soulignons tout d'abord une distinction conceptuelle importante entre indépendance et autonomie. L'autonomie est le fait de se gouverner par ses propres lois, la faculté de se déterminer par soi-même, de choisir, d'agir librement<sup>1</sup>. Ainsi, la notion d'autonomie implique la génération et l'affirmation de sa propre identité, la prédominance des processus de régulation interne et la perception de la réalité d'un point de vue interne (Hemery, 2000). Elle implique par ailleurs une position d'évitement que les " autres " soient en position de contrôle des ressources dont l'acteur a besoin (Hemery, 2000). La littérature parle en particulier de l'autonomie gestionnaire c'est-à-dire de la capacité d'organiser et d'administrer à l'intérieur de son entreprise. Il s'agit d'une certaine autodétermination du dirigeant et de son équipe, limitée par les règles du jeu économique, social, environnemental, etc. (Hemery, 2000). L'indépendance, d'autre part, est le choix d'une entreprise qui ne veut pas être sujette aux décisions prises par les autres. Le dirigeant attacherait une valeur intrinsèque à la différence entre l'indépendance et la hiérarchie, c'est-à-dire appartenir à un groupe ou voir ses décisions contraintes ou limitées. Dans une perspective individuelle, Frey et Benz (2003), montrent que, indépendamment du niveau de son revenu ou du nombre d'heures de travail, le travailleur indépendant attache plus d'utilité à son travail que quand il est soumis à une hiérarchie. L'utilité est donc procédurale c'est-à-dire que les personnes ne valorisent pas uniquement les résultats mais aussi les conditions et les processus qui y mènent. Le dirigeant de l'entreprise familiale attache

---

<sup>1</sup> Pour tout système vivant, l'autonomie peut être comprise comme sa capacité à produire et à maintenir sa propre identité en dépit de l'ensemble des perturbations provenant de son environnement

(F. VARELA (1980), *Principles of Biological Autonomy*, Elsevier North Holland, 1980, 254 p) ; (Cité par I. De LA VILLE, 1993)

dans ce sens beaucoup plus d'importance à son état d'indépendance au détriment même de l'atteinte plus facile de certains objectifs. Pour Curran et Blackburn (1994<sup>1</sup>), les propriétaires de petites entreprises consacrent une mentalité de " l'entreprise forteresse ". Il s'agit d'une extrême hésitation à s'engager dans des comportements qui peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis des autres ou même d'être perçu comme ayant besoin des autres.

L'indépendance peut être entendue au sens juridique, comme étant liée à la présence ou l'absence d'une entité externe dans le capital de l'entreprise, et au sens économique caractérisant une relation entre deux unités distinctes (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). Plus particulièrement, on peut la définir en évoquant son antonyme. Marchesnay (1979, p. 708)<sup>2</sup> définit la dépendance comme " *un attribut qualitatif de la relation d'échange de biens et services spécifiés entre deux unités disjointes, lorsque l'une d'entre elles est en mesure, sans réunir les conditions mises à l'intégration (droit de propriété, contrôle de gestion), de conformer la politique et la gestion de l'autre unité à ses propres intentions et actions, à la logique propre de son organisation* ". Pour Biardeau et ali. (2003), bien que " dépendance " ne signifie pas nécessairement vulnérabilité, elle place néanmoins la PME dans une perspective totalement déterministe, sa stratégie n'étant que l'expression de la demande de l'entreprise dominante.

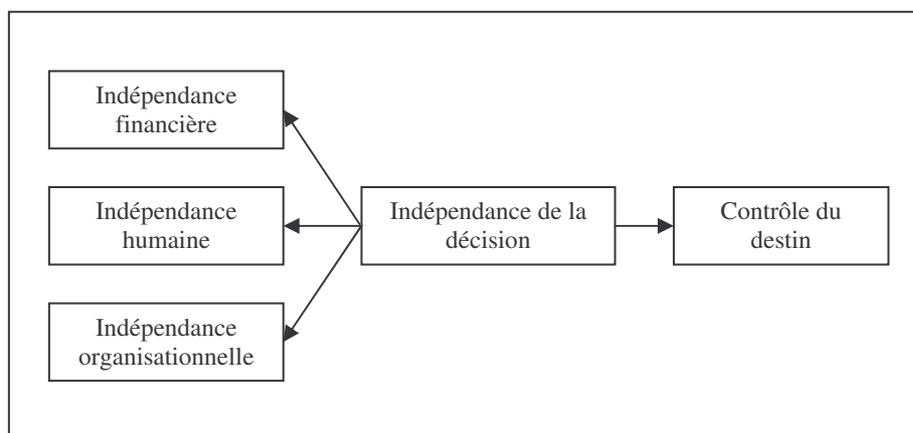
Adam-Ledunois et Le Vigoureux (1998) distinguent les organisations indépendantes, les organisations adossées<sup>3</sup>, c'est-à-dire ouvertes partiellement à d'autres organisations, et les organisations subordonnées (filiales). En générale, l'ouverture de l'entreprise implique soit l'ouverture partielle du capital soit l'implication dans une relation de coopération. Une analyse plus fine consiste à établir trois dimensions à l'indépendance de l'entreprise. Il s'agit d'une approche pertinente à l'étude de ce phénomène chez la PME familiale qui, afin de rester maître de son destin, privilégie une attitude d'indépendance à trois niveaux (voir Figure 18).

---

<sup>1</sup> J. CURRAN et R. BLACKBURN (1994), *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy*, London Paul Chapman (cités par E. CHELL et S. BAINES, 2000)

<sup>2</sup> M. MARCHESNAY (1979), " La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes ", *Economies et Sociétés*, les cahiers de l'ISMEA, Série Sciences de gestion, 1, pp. 698-733 ; (Cité par Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998)

<sup>3</sup> Définies comme étant celles où le capital est contrôlé par une coalition de personnes physiques (souvent une même famille) mais se trouve également détenu par des personnes morales minoritaires (groupes, institutions financières ou sociétés de capital-risque).



**Figure 18 : Les dimensions de l'orientation indépendance de l'entreprise**

D'abord, sur le plan du financement (I), elle évite autant que possible de se tourner vers des partenaires extérieurs. Ensuite, sur le plan humain (II), elle privilégie l'emploi des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint. Enfin, afin de garder la prise de décision aux mains de la famille, elle évite les relations inter-organisationnelles (III), portant sur des investissements coopératifs, et essaye de limiter le partage du contrôle de ses investissements. L'apport des extérieurs (financiers, Hommes ou partenaires) peut, toutefois, être précieux pour l'entreprise. Et l'introversion, même aux effets escomptés favorables à la continuité de l'entreprise, s'érige en un obstacle majeur à cette pérennité puisqu'elle inhibe la croissance.

### **I.- La dimension financière de l'orientation " indépendance "**

Le comportement financier de l'entreprise familiale est un thème récurrent de la littérature relative à ses entreprises. La recherche pionnière d'Hirigoyen (1984a) révèle la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales par rapport à ceux des autres catégories d'entreprises. Ce type d'entreprises disposerait de structures efficaces leur permettant une meilleure gestion financière parce que, d'une part, elles ont une vision de long terme et, d'autre part, ne sont pas redevables de résultats à court terme (Dreux, 1990), surtout pour celles non cotées. En outre, le désir de transmettre l'entreprise aux générations futures encouragerait encore plus la gestion efficace des capitaux (Gallo et Vilaseca, 1996). La perspective long-termiste de l'entreprise familiale permet, par ailleurs, de donner à son capital la qualification de " capital financier patient " (Reynolds, 1992). Il s'agit d'un capital financier qui est investi pendant de longues périodes sans menace de liquidation (Dobrzynski, 1993<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> J. DOBRZYNSKI (1993), " Relationship investing ", Business Week, 3309, pp. 68-75 ; (Cité par D. SIRMON et M. HITT, 2003).

contrairement au capital financier " ordinaire " qui présente généralement une échéance correspondant à la fin de l'investissement (Dobrzynski, 1993). Les entreprises possédant ce type de capital seraient capables de poursuivre des stratégies plus créatrices et plus innovatrices.

Les entreprises familiales, de moyenne et petite taille sont, en outre, caractérisées par l'insuffisance de leurs ressources financières. Ward (1987) observe que la pauvreté en capital nécessaire à financer aussi bien les besoins de la famille que ceux de l'activité est un facteur inhibant la croissance. Deux explications justifient le manque de ressources financières disponibles aux PME. La première rend les marchés financiers responsable de cet état. Les investisseurs auraient, en effet, beaucoup de réticences à investir dans ces entreprises (Mahéroul et Lyagoubi, 2002). On ne saurait, certes, contester le fait que beaucoup d'entreprises familiales, essentiellement de moyenne et de petite taille, ne sont pas capables de remplir les conditions nécessaires, ou parfois non désirables de mettre en place les réponses organisationnelles adéquates (Davis et ali., 2000) pour faciliter leur accès au capital externe. Pour Corbetta et Montemerlo (1995), une structure financière et patrimoniale solide et transparente est nécessaire pour gagner la confiance des partenaires et des organismes de financement. Dans cette optique, le modèle de la " pauvre entreprise – riche famille ", qui se traduit par le fait que la famille retire régulièrement des sommes d'argent de l'entreprise et les réinvestit d'une manière privée, entraîne une surestimation de l'endettement de l'entreprise<sup>1</sup> et fournit une image fautive de la situation financière de l'entreprise. Yeung (2002) recommande, pour sa part, à l'entreprise familiale cherchant à se financer sur les marchés financiers et boursiers de se conformer à des normes globales de gouvernance d'entreprise relatives aux pratiques bancaires et comptables. Au total, donc, il est nécessaire de mettre en place des réponses organisationnelles aux demandes et aux attentes des financiers extérieurs afin d'augmenter la légitimité de l'entreprise et de permettre l'accès au capital<sup>2</sup>.

La deuxième explication a trait aux obstacles internes. Pour atteindre son objectif de pérennité, l'entreprise familiale tente d'évoluer dans un univers plus ou moins hermétique. Aussi,

---

<sup>1</sup> Relativement au modèle " riche entreprise – pauvre famille ".

<sup>2</sup> Une enquête récente menée par l'ENSR (European Network for SME Reserach) pour le compte de l'observatoire des PME Européennes (DG – Entreprises de la Commission Européennes) montre que, durant les trois dernières années, environ 60 % des PME européennes ont demandé un nouveau prêt bancaire. Parmi ces entreprises ayant demandé un nouveau prêt, la grande majorité (plus de 83 %) a reçu l'argent demandé. Toutefois, dans le cas de 13 % des PME, la banque a refusé d'accorder le nouveau prêt. Les raisons de ne pas recevoir le prêt sont :

- le manque de garanties suffisantes ;
- la banque n'était pas satisfaite des performances de l'entreprise ;
- la banque n'était pas satisfaite de l'information fournie.

Voir : Commission Européenne, Observatoire des PME Européennes (2003), "L'accès au financement pour les PME ", Publications – DG Entreprises – 2003/2.

l'intervention financière extérieure est-elle redoutée car elle peut altérer l'indépendance si précieuse de l'entreprise. La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources nous fournit une explication à cette attitude : plus la dépendance vis-à-vis de la ressource capital est élevée, plus le financier potentiel disposerait d'un pouvoir et d'une influence accrue dans la prise de décision au sein de l'entreprise (Davis et ali., 2000). Les ressources demandées étant inférieures aux ressources disponibles, les fournisseurs ont le droit d'exercer un contrôle considérable sur ceux qui en demandent la fourniture (Pfeffer et Salancick, 1978). Du point de vue de l'agence, le financement externe, même s'il n'entraîne pas de problèmes d'agence entre les propriétaires et les gestionnaires, dans la PME familiale, entraîne son lot particulier de problèmes d'agence avec les financiers extérieurs (les banques et les minoritaires). Des conflits peuvent donc naître vu que les objectifs des externes, relatifs au contrôle de la performance de l'organisation et, pour les financiers en particulier, à la liquidité, au remboursement et au service de la dette, se trouvent en désaccord avec ceux des internes ayant trait à la recherche de la croissance, à la création de richesse, à la rentabilité ou au rendement croissant pour l'actionnaire (Davis et ali., 2000). Ces antagonismes sont exacerbés à cause de l'asymétrie d'information qui s'établit, d'une part, entre le propriétaire (assumant le rôle d'emprunteur) et les banquiers et, d'autre part, entre le propriétaire (assumant le rôle d'émetteur d'actions) et les acheteurs de ces actions.

En définitive, l'entreprise familiale semble résistante à l'adoption des modes de financement autres que ceux internes. Conservatrice et indépendante, elle semble fortement prédisposée à appliquer ou du moins à respecter les préconisations de la théorie du financement hiérarchique. L'hypothèse du financement hiérarchique ("*Pecking Order Theory*") a été développée par Myers et Majluf (1984). Ses origines remontent, par ailleurs, à Donaldson (1961)<sup>1</sup> qui a observé que les firmes s'abstiennent habituellement d'émettre des actions et n'empruntent que si l'investissement requiert des fonds supérieurs aux *cash-flows* existants. Aussi, il existerait un ordre d'adoption des modes de financements : autofinancement, emprunts à long terme et enfin augmentation de capital. Dans leur étude empirique, Belletante et Paraque (1998) observent que les dirigeants des PME cotées expriment en effet une réelle réticence à pratiquer des augmentations de capital traduisant une hiérarchie dans leur préférence de financement. La recherche conduite montre que l'appel aux fonds propres est la dernière solution envisagée par les dirigeants de PME cotées (même s'ils y recourent plus facilement que les dirigeants de PME non cotées), bien qu'ils croient que cette ressource soit moins chère que la dette

---

<sup>1</sup> Cf. G. DONALDSON (1961), *Corporate Debt Capacity*, Harvard University, Boston, 1961.

(Belletante et Paranque, 1998)<sup>1</sup>. Concernant tout particulièrement l'entreprise familiale, Khan (2000) observe que cette entité devrait adopter un chemin formé des trois phases de financement, quand elle se trouve obligée de faire évoluer son schéma de financement (Khan, 2000) : une phase de financement interne lors des premières phases de croissance, une première phase externe avec le financement bancaire et enfin une deuxième phase externe avec le recours aux marchés financiers.

#### **A- L'autofinancement : source privilégiée de financement**

" *La capacité de financement est la première ligne comptable que je regarde, bien avant le bénéfice* ", déclare Michel Haag, PDG de Météor. Son père et son oncle suivaient la même politique en limitant volontairement les bénéfices. Si bien que l'entreprise investissait chaque année 12 % de son chiffre d'affaires en recourant au minimum à l'emprunt. De manière générale, l'entreprise familiale est le plus souvent favorable à un autofinancement de ses activités par la rétention des profits et la constitution de réserves. En outre, le recours à l'endettement n'étant pas toujours facile du fait de la méfiance des banques à l'égard des PME, il lui serait la plupart du temps plus simple de s'autofinancer.

L'autofinancement est le procédé qui consiste à financer les besoins au moyen des ressources tirées de l'activité de l'entreprise. Ainsi, il permet d'éviter le recours aux fonds externes. Deux bénéfices sont recherchés. D'une part, le risque de l'entreprise n'augmente pas contrairement à l'endettement. D'autre part, on évite de créer des conflits d'intérêts entre actionnaire (propriétaire) et créancier. Par ailleurs, contrairement à l'augmentation de capital, l'autofinancement ne s'accompagne pas d'un effet de dilution. Il possède, enfin, l'avantage d'éviter à l'entreprise de divulguer des informations, relatives par exemple à ses projets d'investissements futurs, à des investisseurs en cas de financement externe.

L'entreprise familiale qui désire s'autofinancer le ferait au détriment d'autres décisions financières. Il existerait une relation opposée entre autofinancement et distribution des dividendes. Hirigoyen (1982, 1984b) observe ainsi que la majorité des entreprises familiales non cotées en bourse ne distribue pas de dividendes. Les résultats obtenus par Calvi-Reveyron (2000) montrent, de même, que les entreprises familiales sont moins généreuses que les autres catégories de firmes

---

<sup>1</sup> Voir aussi : Mulkay B. et Sassenou M. (1995) : " La hiérarchie des financements des investissements des PME ", Revue économique, vol. 46, n° 2, mars, pp. 345-364.

quant à la distribution des dividendes<sup>1</sup>. Aussi, le pourcentage de capital détenu par les dirigeants semble avoir un impact négatif sur le taux de distribution (Calvi-Reveyron, 2000). Une politique de dividendes généreuse limite, en effet, toutes choses égales par ailleurs, l'autofinancement de la firme et par ce biais, intensifie la nécessité de recourir au marché financier pour la réalisation des investissements (Easterbrook, 1984<sup>2</sup>). Par ailleurs, elles augmentent le risque financier de l'entreprise (Calvi-Reveyron, 2000) et limitent les *free cash-flow*<sup>3</sup> à la disposition des dirigeants. Aussi, l'entreprise familiale est-elle capable de puiser sur ses revenus pour constituer son autofinancement. Jensen et Malone (1991) notent qu'en conséquence beaucoup de ces entreprises détiennent des liquidités abondantes qui ne trouvent nécessairement pas des utilisations pertinentes.

La constitution en interne de fonds n'est toutefois pas toujours facile. Certains événements particuliers à l'entreprise familiale peuvent entraîner au contraire une consommation de ses ressources financières, internes en particulier. Le financement de la planification en matière patrimoniale, la retraite, ou d'autres projets personnels peuvent pousser les propriétaires à cueillir rapidement les fruits de l'activité de l'entreprise plutôt que de les réinvestir (Ward, 1988). Galbraith (2003) observe, par exemple, qu'un événement particulier comme le divorce ou la séparation entraînerait une baisse de la performance financière de court terme suggérant une consommation de ressources financières. Parfois aussi, il faut répondre à l'exigence majeure des actionnaires qui est celle de distribuer des dividendes ou d'une manière générale des fonds aux membres de la famille. Ward (1988) souligne, néanmoins, qu'une bonne croissance de l'affaire peut ne pas satisfaire les désirs économiques d'une famille qui croît à la fois en taille et en exigences de niveau de vie.

Quelle relation peut-on établir entre l'autofinancement comme manifestation de l'attitude indépendante de l'entreprise familiale et sa base de connaissance ? Charreaux (2002b) étudie cette variable d'un point de vue cognitif. D'abord, dans une vision managériale de la firme, l'autofinancement permet d'éviter la diffusion du modèle cognitif des dirigeants et de mettre en danger une opportunité de croissance non perçue par les concurrents (Charreaux, 2002b). Cet

---

<sup>1</sup> En France, le sens de la relation semble s'inverser, les entreprises familiales tendant à distribuer davantage de dividendes à cause de l'ISF.

<sup>2</sup> F. EASTERBROOK (1984), " Two Agency-Cost Explanations of Dividends ", *American Economic Review*, Vol. 74, n°4, September, pp. 651-657; (Cité par M. CALVI-REVEYRON, 2000).

<sup>3</sup> Les *Free Cash-Flow* (ou fonds discrétionnaires) sont définis comme étant les *cash-flow* en excès après la distribution des fonds nécessaires aux projets ayant une VAN positive avec un coût de capital correct. M. JENSEN (1986) recommande de distribuer les *free cash-flows* aux actionnaires afin de réduire les ressources contrôlées par les managers et donc leur pouvoir. L'inconvénient d'une telle situation serait, en effet, que les dirigeants, en échappant au contrôle des marchés, soient tentés de réaliser des investissements non rentables.

avantage est toutefois compensé par le fait qu'en même temps s'autofinancer implique une focalisation sur l'intérieur et un faible élargissement de la base de connaissances. Même s'il permet de limiter les risques de rupture brutale du réseau d'investissements spécifiques et de poursuivre l'apprentissage organisationnel (Charreaux, 2002b), il empêche la pénétration d'un apport cognitif externe qui peut être pertinent.

### ***B- La position de l'entreprise familiale quant au financement extérieur***

La PME familiale rechigne à s'ouvrir financièrement à l'extérieur. La théorie du financement hiérarchique veut qu'entre emprunt et émission d'actions, l'entreprise opte pour la première modalité en premier, vu que ses coûts, les charges d'intérêt en l'occurrence, seraient généralement moins élevés que des dividendes probables à distribuer. Nous discuterons de la position de la PME familiale vis-à-vis de l'endettement et de l'ouverture du capital.

#### *L'endettement*

L'entreprise familiale est réticente au financement externe et à l'endettement, en particulier. " *Nous ne travaillons pas avec les banques* ", nous déclarait le Directeur Administratif et Financier d'une maison bordelaise<sup>1</sup> de commerce de vins. De la même manière, Monsieur MHS, fondateur de HM est très réticent à contracter des emprunts. Il nous déclarait n'avoir jamais fait appel à une banque pour financer la croissance de son affaire. Son entreprise a réalisé un emprunt uniquement afin de financer la succession car son fils ne possède pas l'argent nécessaire pour reprendre l'affaire. Et cet emprunt sera probablement remboursé dont cinq au plus, nous assurait le fondateur. " *Pourquoi emprunter alors que l'on peut croître, certes moins lentement ?* ", argumente-t-il.

Schulze et Dino (1998) observent qu'environ un tiers des entreprises familiales américaines affirment ne pas être endettés et que les 2/3 affirment avoir un ratio dettes/capitaux propres inférieur à 25%. Pour Minton et Wruck (2001), beaucoup de firmes adoptent une politique financière conservatrice impliquant essentiellement un endettement plus faible que celui prévu par les théories dominantes de la structure financière. Ces entreprises détiennent des flux de

---

<sup>1</sup> Société qui a perdu son caractère familial en 2000 à la suite du décès de son dirigeant.

fonds élevés ainsi qu'une trésorerie équilibrée qui leur permettent de financer d'une manière interne l'ensemble de leurs dépenses. Elles comptent, ainsi, sur du capital interne au coût élevé. D'où l'impact négatif sur la croissance et la performance financière du fait qu'elles ne profitent pas du levier de l'endettement. Pour Schulze et ali. (2003), le comportement des propriétaires-dirigeants vis-à-vis de la dette dépend, par ailleurs, de l'état du marché. Ils seraient plus favorables à l'endettement en périodes de croissance élevée de leurs marchés qu'en période de stagnation. Minton et Wruck (2001) observent, en revanche, que le conservatisme financier est passager. En effet, 70% des entreprises qu'ils ont observées changent de posture vis-à-vis de l'endettement dont 50% dans les cinq ans. Conceptuellement, Schulze et ali. (2003) pensent que l'altruisme et la parenté caractérisant l'entreprise familiale peuvent rendre les propriétaires plus disposés à s'endetter et à assumer le risque que la dette fait peser sur leur richesse individuelle (Schulze et ali., 2003).

Du point de vue des approches fondées sur la connaissance, la réticence à contracter de la dette financière peut s'expliquer d'abord par le risque de diffusion de l'information et des schémas cognitifs des dirigeants vers les banquiers. Inversement, l'endettement recèle des avantages relativement à la base de connaissance de l'entreprise. La banque peut participer au développement de la base de connaissance de l'entreprise en adhérant ou en enrichissant la vision et le modèle cognitif des dirigeants (Charreaux, 2002b). D'abord, elle développe des compétences spécifiques à l'entreprise. En second lieu, elle accepte d'être actionnaire.

### *L'ouverture du capital*

L'ouverture du capital possède d'autres spécificités. La cotation, par exemple, pourrait entraîner un changement profond de la structure de propriété et donc du gouvernement de l'entreprise à cause de l'entrée d'actionnaires extérieurs. Davis et ali. (2000) expliquent, en effet, que les entreprises familiales sont obligées de partager les responsabilités de gouvernance afin de faciliter l'acquisition des ressources critiques tout en restant sensible aux attentes des membres de la famille. L'influence des extérieurs, au sein du conseil d'administration, par exemple, s'intensifie au fur et à mesure que le besoin d'un financement externe et d'un accès aux marchés financiers augmente. Pour Ehrhardt et Nowak (2003), une vente de capitaux propres par IPO<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Initial Public Offering* : Introduction en bourse.

entraîne une deuxième conséquence : étant donné l'importance des retours initiaux, elle cause un transfert de richesse à partir des propriétaires actuels à destination des nouveaux actionnaires.

L'ouverture du capital et à l'extrême l'adossement inquiètent les entreprises familiales car ils créeraient une relation d'agence entre au moins deux pôles inégaux d'actionnaires de nature différente (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). A la différence du processus d'ouverture de l'entreprise par un engagement dans une relation de coopération, qui peut n'affecter qu'une activité ou une fonction de l'entreprise, l'adossement de l'entreprise patrimoniale a une portée directe plus globale qui limite l'indépendance de l'entreprise sur l'ensemble des décisions stratégiques (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). La capacité et la volonté pour l'entité externe d'orienter les décisions stratégiques entraîneraient une atténuation de l'indépendance de l'entreprise. L'actionnaire minoritaire, personne morale, d'une moyenne entreprise adossée ne se considère pas, en effet, comme simple titulaire d'une créance indexée sur la prospérité de la société et n'accepte pas d'abandonner totalement, au profit du majoritaire, les prérogatives principales de son droit de vote<sup>1</sup> (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). Deux raisons expliquent cette position. Tout d'abord, le fournisseur de capital extérieur (le principal) contrôlant difficilement les agissements des personnes physiques majoritaires (assimilables à leur dirigeant : l'agent) par manque de transparence des moyens d'information (absence de cotation boursière des entreprises, absence d'un marché des dirigeants), les coûts d'agence sont importants et se répercutent sur les deux parties. La nécessité de maîtriser au mieux ces coûts d'agence en situation d'ouverture du capital constitue alors un facteur explicatif de la nécessaire implication de l'entité externe dans le processus de décision de la moyenne entreprise et de l'atténuation de l'indépendance. Ensuite, aucun des associés non contrôlaires des moyennes entreprises ne peut se passer d'une implication minimale du fait du caractère peu liquide de son investissement (quand il n'y a pas cotation) (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998).

Le Vigoureux (1997)<sup>2</sup> observe que la cohabitation d'actionnaires de nature différente favorise un comportement stratégique de type plus entrepreneurial que celui observé pour les firmes à actionnariat homogène. Les entreprises adossées affichent des comportements plus innovateurs, plus proactifs et davantage portés sur le risque que les firmes patrimoniales ou filiales de groupe. En d'autres termes, les moyennes entreprises patrimoniales non ouvertes tendent à adopter un comportement stratégique de type plus conservateur que les moyennes

---

<sup>1</sup> Une mesure pour limiter l'ingérence serait l'octroi d'actions à dividende prioritaire dépourvues de droit de vote. Introduites en France par la loi du 3 janvier 1983, elles peuvent être utilisées par les PME à capitaux familiaux pour éviter l'ingérence de tiers dans la direction de la société. Mais l'émission des ADP est limitée à 25% du capital de la société (G. HIRIGOYEN et J-P. JOBARD, 1997).

<sup>2</sup> Cité par ADAM-LEDUNOIS et Le VIGOUREUX (1998).

entreprises adossées, multipolaires ou présentant dans leur structure d'actionnariat une autre entreprise, un organisme de capital-risque ou une institution financière. La prise en compte des aspects cognitifs permet une interprétation de ce constat. Les théories fondées sur la connaissance soulignent, en effet, le rôle et la composition de l'actionnariat et des fonds propres externes quant à la base de connaissance de l'entreprise (Charreaux, 2002b). D'abord, l'influence de l'actionnariat sur l'élaboration de la vision de l'entreprise n'est pas négligeable. Ensuite, les actionnaires peuvent jouer un rôle important lors de la proposition de certaines opportunités d'investissement. Les fonds propres externes permettent ainsi d'étendre la base de connaissances. Charreaux (2002b) met enfin en exergue le rôle des actionnaires dans la formation du capital managérial capable de prendre la relève.

## **II.- La dimension humaine de l'orientation " indépendance "**

Le principe d'indépendance consacré par la famille limite l'internationalisation sur le plan des ressources humaines. L'entreprise familiale adhérant totalement au principe d'indépendance managériale se trouve limitée, aussi bien quantitativement que qualitativement dans son processus d'internationalisation, par le manque de ressources humaines compétentes. L'absence de managers professionnels qualifiés possédant une expérience internationale et capables de prendre en mains les opérations à l'étranger est un facteur inhibant le développement international de l'entreprise familiale (Corbetta et Montemerlo, 1995 ; Gallo et Garcia Pont, 1996 ; Yeung, 2000). Les dirigeants familiaux de l'entreprise redoutant, en effet, la perte du pouvoir, excluent une intervention managériale extérieure bien qu'elle soit nécessaire afin de mener avec succès les opérations internationales. La littérature évoque la gestion paternaliste et le " népotisme " caractéristiques de l'entreprise familiale classique comme justifications au phénomène, souvent observé, de recrutement de gestionnaires issus du cercle familial. Welsch (1996) observe que quand l'entreprise familiale prend une décision relative à ses ressources humaines, elle serait influencée par les valeurs familiales et par des questions de personnalité plus que par un ensemble standardisé de critères de performance et de compétence. Pour Sirmon et Hitt (2003), le capital humain des entreprises familiales est une composante complexe du fait de la proximité étroite des relations. Dans leur vie personnelle et professionnelle, les membres de la famille entretiennent à la fois des liens d'affaires et des liens familiaux. La dualité de ces liens augmente la complexité et crée un contexte unique et des répercussions à la fois négatives et positives sur le capital humain. Le PDG et successeur de 3<sup>ème</sup> génération de BAL nous déclarait, sans hésitation : "*Oui, à*

*compétences égales j'emploierai les membres de la famille. Il le faut si on désire garantir la pérennité.* ". Toutefois, "*..nous ne sommes pas réticents à employer des extérieurs. Nos effectifs s'élèvent, en effet, à 700 employés.* ". L'altruisme caractérisant le dirigeant, généralement le père ou le chef de famille, fait naître un sentiment de droit " naturel " parmi des membres de famille. Ce dirigeant se trouve ainsi poussé à employer les ressources de l'entreprise pour fournir notamment l'emploi comme d'autres privilèges aux membres de la famille. L'altruisme peut, en revanche, biaiser les perceptions qu'il a de ses enfants employés ce qui entrave sa capacité à les surveiller et discipliner. Dunn (1995) constate, en effet, que la poursuite de l'objectif d'emploi préférentiel des membres de famille amène à l'engagement d'employés sous-optimaux. Au total, l'entreprise de type familial est réputée loyale c'est-à-dire cherchant à garder les mêmes employés pour de longues périodes. Selon les analyses de Miller ali. (2003), les mêmes politiques de recrutement et de promotion, par exemple, sont mises en œuvre au profit des mêmes personnes. L'absence de recrutement entraînerait, toutefois, un vieillissement des ressources humaines et des dirigeants en particulier (Jenseter et Malone, 1991).

La pauvreté en ressources humaines peut être expliquée selon un deuxième angle de vue. Les entreprises familiales seraient, de nature, peu capables d'attirer et maintenir des dirigeants hautement qualifiés (Sirmon et Hitt, 2003). Ces derniers seraient même tentés d'éviter d'être recrutés par des entreprises de type familial puisqu'ils prennent en considération des questions telles que l'exclusivité dans la succession, le potentiel limité d'avancement professionnel, le manque perçu de professionnalisme et les limitations quant au transfert de richesse (Covin, 1994 ; Donnelley, 1964). Sur un autre plan, Fiegenger et ali. (1996) justifient cette crainte par le fait que contrairement à leurs homologues non familiales qui valorisent l'expérience professionnelle extérieure et la formation universitaire dans les décisions de promotion, les entreprises familiales privilégient d'autres critères. Ainsi, elles risquent de sous-évaluer des dirigeants bien formés et entraînés.

### **III.- La dimension relationnelle de l'orientation " indépendance " : les relations de coopération et les réseaux économiques**

Gray (1995) observe ainsi que les propriétaires-dirigeants de petites entreprises adhèrent à une culture d'entreprise imprégnée par l'individualisme et l'anti-participation. Nous traitons ici des relations de coopération inter-firmes et de leur manifestation extrême, à savoir le fonctionnement en réseau.

L'entreprise peut rechercher la coopération afin d'exploiter des économies d'échelle sans aller jusqu'à l'intégration (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). Dans un second temps, la coopération lui fournit une possibilité de rapprochement avec un métier appartenant à un secteur différent. D'une manière générale, elle permet de pallier certaines déficiences structurelles en moyens et compétences (Puthod, 1995<sup>1</sup>). Pour Ahokangas (1998), les firmes peuvent coopérer verticalement, par rapport au flux des produits, ou horizontalement avec les concurrents afin d'accéder à des ressources stratégiques. La connaissance constitue la ressource primordiale échangée entre firmes partenaires. Dans le cas précis des alliances stratégiques, Koka et Prescott (2002) expliquent que ces opérations permettent à l'entreprise de bénéficier d'un capital social défini en termes des bénéfices informationnels évalués en termes de volume, de diversité et de richesse de l'information.

La forme poussée de la coopération inter-firmes est l'appartenance à un réseau. Un réseau d'entreprises est un minimum de trois entreprises qui coopèrent ou partagent des ressources afin d'améliorer leur compétitivité ou de réaliser des projets communs. L'approche organisationnelle des réseaux pose que les entreprises existent au sein de réseaux complexes et plus ou moins globalisés, formés des relations qu'elles engagent afin d'échanger les ressources avec les autres<sup>2</sup>. Le fonctionnement en réseau serait utile pour les mêmes raisons évoquées plus haut. Le réseau permet, en particulier de saisir de nouvelles occasions d'affaires, une PME appartenant à un réseau pouvant, par exemple, obtenir des contrats plus importants. Ensuite, il permet de réduire les frais d'exploitation et les coûts d'une manière générale. Enfin, la PME choisit cette approche qui lui permet d'améliorer l'efficacité des diverses activités (veille commerciale, innovation, production, marketing, etc.) et notamment de développer plus rapidement ses produits.

La coopération peut être perçue, surtout par la moyenne entreprise, comme une menace d'atténuation de son indépendance. Puthod (1995) montre, grâce à une étude réalisée sur un échantillon de petites ou moyennes entreprises, que la perte d'indépendance constitue, pour cette population d'entreprises, l'une des principales préoccupations à l'égard de ce type de relation.

---

<sup>1</sup> D. PUTHOD (1995), " Les alliances de PME: stratégie de développement et implications managériales ", Thèse de Doctorat, Université de Savoie. (cité par S. ADAM-LEDUNOIS et F. Le VIGOUREUX, 1998)

<sup>2</sup> L'essence de l'approche par les réseaux est l'idée que les firmes sont reliées entre elles par des relations durables (J. JOHANSON et L-G. MATTSON, 1988). Une description de cette approche est faite par J. JOHANSON et L-G. MATTSON (1988) : le système industriel est composé de firmes engagées dans la production, la distribution et l'utilisation de biens et services. Ce système est considéré comme étant un réseau de relations entre firmes. Diverses études observent, en effet, que les transactions ont lieu dans le cadre de relations durables entre les partenaires (H. HAKANSSON et I. SNEHOTA, 1995). Ainsi, l'échange marchand n'est pas uniquement une série de transactions ponctuelles mais une séquence de transactions corrélées ayant lieu au sein d'une relation d'affaires en développement (K. ERIKSSON et ali., 1998). Les entreprises s'unissent pour réaliser leur activité parce qu'elles sont désormais engagées en vue de la continuation et de l'approfondissement de leur relation.

Pourtant, Adam-Ledunois et Le Vigoureux (1998) soulignent le fait que " coopération " implique nécessairement " indépendance ". L'essentiel des définitions de la coopération revue par les auteurs met en exergue le critère d'indépendance : les deux parties s'unissent pour la réalisation d'un objectif commun, passant par exemple par la mise en commun d'actifs, mais disposent chacune d'un espace de liberté d'action (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998) en dehors du champ de la coopération. En résumé, même si les entreprises coopérantes poursuivent des objectifs communs, elles n'en conservent pas moins des intérêts qui leur sont propres. Ainsi, le critère d'indépendance est essentiel pour définir la coopération<sup>1</sup>.

L'atténuation " localisée " de l'indépendance constituant une menace à moyen ou long terme pour l'entreprise explique vraisemblablement la faible orientation coopérative des PME familiales. En effet, la coopération contient une dynamique qui peut faire évoluer la relation vers un contenu moins partenarial, l'atténuation de l'indépendance, initialement limitée au seul champ de l'accord, pouvant s'élargir à l'ensemble de l'entreprise (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). Une autre explication de la faible " orientation réseau économique " peut être induite des explications de l'approche par les réseaux. L'appartenance à un réseau implique, en effet, une acceptation de l'influence extérieure. La position d'une entreprise au sein de son réseau peut influencer et être influencée par les attentes des autres acteurs du réseau quant à la façon dont elle devrait se comporter et se relier aux autres organisations (Johanson et Mattson, 1988). En conséquence, la position qu'occupe l'entreprise, même si elle lui permet d'accéder à de nouvelles ressources, relations et marchés, la contraint et la limite dans son rôle et ses relations avec les autres entreprises. D'abord, la division du travail au sein du réseau implique que les firmes soient dépendantes les unes par rapport aux autres et que leurs activités doivent être coordonnées (Johanson et Mattson, 1988). Cette approche considère, en outre, qu'il existe une relation entre les ressources de l'entreprise et celles existant dans son environnement, les ressources internes et externes à la firme constituant un ensemble global de ressources disponibles pour l'entreprise. Un but essentiel de la coopération est, en effet, d'augmenter l'efficacité combinée des ressources grâce à une meilleure liaison de ces ressources ce qui implique une dépendance vis-à-vis des ressources détenues par les autres entreprises.

Quand elles coopèrent, la préférence naturelle des PME va pour les situations qui voient émerger une dépendance mutuelle plutôt que l'instauration d'une soumission pour l'une des parties (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). Ce choix s'illustre à travers les caractéristiques

---

<sup>1</sup> Mais, si la stratégie et les objectifs particuliers de l'une des deux parties se trouvent contraints par la décision de l'autre partie, il ne s'agit plus de coopération mais de relation de dépendance (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998).

des partenaires qu'elles privilégient. Elles opèrent des choix éclairés en matière de sélection des partenaires, privilégiant les entreprises de taille similaire (Puthod, 1995). Il semble que, d'une manière générale, l'entreprise familiale ne perçoit pas la possibilité d'indépendance que lui permet l'alliance et rejette toute coopération qui atténuerait son indépendance de prise de décision même sur une partie de son activité. Quand elles coopèrent, les entreprises familiales opteraient, tel que Adam-Ledunois et Le Vigoureux (1998) le décrivent, pour leurs semblables puisque, consacrant le même principe et ayant une taille comparable, elles ne constitueraient pas une menace à leur indépendance. En effet, l'attitude " indépendance " peut influencer non seulement le choix du partenaire à choisir mais aussi le cadre juridique adopté pour une telle alliance. Afin de maintenir son contrôle sur les opérations conjointes éventuelles, l'entreprise familiale peut utiliser certaines tactiques : assigner les postes clés aux membres de la famille, réduire le degré d'autonomie octroyé aux instances de direction de l'alliance (cas d'une Joint-venture par exemple). Même si un équilibre des pouvoirs doit être garanti avant l'établissement de l'alliance, l'entreprise familiale poursuivra une stratégie permanente afin de maintenir son pouvoir. Ces actions peuvent influencer de cette manière les processus de développement de la confiance entre les partenaires. Une autre caractéristique influente est la rigidité de la direction consacrée par la présence des mêmes membres de la famille aux postes clés. Cette rigidité ne manquera pas d'entraîner des conflits avec des partenaires moins bureaucratiques.

### Synthèse et formulation de l'hypothèse de recherche

S'érigeant en paradigme de la PME familiale, l'orientation indépendance présente des avantages mais aussi beaucoup d'inconvénients. L'impact de cette orientation sur le système de ressources de l'entreprise peut être crucial. D'abord, la politique de conservation de l'indépendance financière peut constituer un frein important à la croissance future et à l'internationalisation des activités car l'autofinancement peut être insuffisant. En effet, un besoin financier apparaît lors des phases de prospection commerciale, d'implantation et se renforce avec l'accroissement des besoins en fonds de roulement (Hirigoyen, 1995)<sup>1</sup>. Le

<sup>1</sup> J. DESROCHER et H. YU (1995), soulignent, en effet, que le besoin en capital croît du fait que l'exportateur doit proposer à l'acheteur des conditions de coût attrayantes comprenant souvent le financement même de ces achats. Par ailleurs, les délais plus longs de transfert des fonds du pays acheteur au pays exportateur augmente le besoin financier.

démarrage international de l'entreprise familiale dépend donc de sa tolérance à une intervention financière extérieure comme celle des investisseurs locaux ou des sociétés de capital-risque spécialisées dans le financement des implantations à l'étranger (Gallo et ali., 2002). Le recours au financement par capital-risque éviterait, en effet, à l'entreprise l'augmentation de son risque à cause de l'augmentation de son niveau d'endettement. L'entreprise ne devrait pas, non plus, éviter de recourir à l'endettement bancaire mais devrait profiter des différentes formules de prêts destinées aux entreprises exportatrices<sup>1</sup>. Etudiant l'entreprise familiale engagée dans des alliances stratégiques internationales, Gallo et ali. (2002) constatent qu'à mesure que la nécessité d'investir des ressources afin d'accélérer son internationalisation se fait plus pressante et que les expériences des dirigeants quant au partage et à la conservation possible du pouvoir dans l'alliance s'accumulent, l'entreprise devient moins réticente à l'ouverture de son capital. En conséquence, il n'est pas exclu que la propriété soit partagée avec d'autres entreprises, avec certaines institutions financières ou que l'entreprise mette sur le marché financier une part de son capital.

Sur le plan humain, la recherche d'Astrachan et Kolenko (1996) formule la proposition selon laquelle l'entreprise familiale désirant accroître ses capacités organisationnelles doit nécessairement implanter une stratégie de gestion de ses ressources humaines. En conséquence, l'entreprise familiale doit recruter de l'extérieur et déléguer des pouvoirs et des responsabilités à des gestionnaires professionnels extérieurs à la famille et ce même si la croissance envisagée se fera localement (Corbetta et Montemerlo, 1995). Yeung (2000) note que " La professionnalisation de la gestion de l'entreprise familiale, en réponse aux nouveaux défis, permet à l'entreprise de disposer d'un flux constant de ressources humaines compétentes assurant à l'entreprise un dynamisme et une compétitivité continue dans l'économie globale ". De manière globale, le besoin en compétences extérieures s'explique par l'apport en ressource " connaissance " que les extérieurs

---

Voir : J. DESROCHER et H. YU (1995), " Gestion financière de l'exportation ", Chapitre 10 in *PME et Grandes entreprises – PME québécoises et françaises face à l'ALENA eu marché unique*, sous la direction de P-A. JULIEN, P-Y. LEO et J. PHILIPPE, Paris, Editions l'Harmattan.

<sup>1</sup> Une classification en financement à court terme et financement à long terme est proposée par J. DESROCHER et H. YU (1995). A court terme, la PME exportatrice peut bénéficier des instruments suivants : le crédit d'acceptation à l'exportation, le crédit transférable, le financement avec compte à recevoir et l'affacturage. A long terme, la PME peut opter pour le crédit à l'export, pour la location à l'exportation ou enfin pour le financement forfaitaire. Pour une analyse de ces moyens de financement, voir J. DESROCHER et H. YU (1995).

peuvent fournir. Dans le contexte précis de l'internationalisation, ils peuvent, en effet, être une source privilégiée de la connaissance spécifique au marché étranger. De plus, et malgré la disponibilité de moyens de communication de plus en plus performants, la délégation de responsabilités demeure nécessaire du fait de la distance géographique.

Enfin, l'entreprise familiale présente dans la littérature une faible orientation coopérative et une réticence à intégrer les réseaux économiques. Aussi, elle serait faiblement internationalisée puisque le rôle du réseau peut être crucial au moins à trois niveaux. D'abord, grâce à son implication dans un réseau, l'entreprise familiale peut développer une conscience élevée des opportunités et des menaces en rapport à son activité car elle est fortement exposée à son environnement. Ensuite, ses décisions et actions (concernant la stratégie d'internationalisation par exemple) peuvent se fonder sur une imitation d'autres acteurs du réseau qualifiés de plus " légitimes " du fait de leur expérience. Enfin, le réseau permet un transfert direct de connaissance entre les différents participants.

Au total, s'agissant de la connaissance d'internationalisation, compétence cruciale du processus d'internationalisation, l'influence de l'orientation indépendance serait négative.

**H3b : L'orientation indépendance de la PME familiale influence (négativement) le niveau de la connaissance d'internationalisation.**

### **§ 3 : Le " réseautage " social**

On envisage ici l'orientation réseau du propriétaire de l'entreprise ou de sa famille, dernière variable influençant le processus de développement de la connaissance d'internationalisation. Elle est à distinguer, en effet, de l'orientation réseau organisationnelle que nous avons analysée dans la section précédente. Il ne s'agit pas non plus de parler de " réseaux " mais de l'action de développement de ces réseaux. Bien que le mot " réseautage " soit un concept relatif au nom " réseau ", il en est distinct.

Le réseautage, d'une manière générale, consiste dans l'établissement d'une infrastructure formée d'une toile de contacts professionnels (partenaires extérieures tels que les autorités, les clients ou les fournisseurs) et de contacts sociaux ou familiaux (Axelsson et Agndal, 2000). Ainsi, l'individu, au sein de l'organisation, fait partie d'abord d'un réseau d'individus et ensuite d'un réseau d'organisations et d'institutions. Le chevauchement des deux types de réseaux est présent dans beaucoup de définitions. Pour Fadahunsi et ali. (2000), le réseautage consiste dans le développement de réseaux de relations à la fois formelles et informelles afin d'atteindre les objectifs de développement de l'entreprise. De même, Dubini et Aldrich (1991), étudient le réseautage comme concernant l'action de l'entrepreneur mais aussi l'activité et les structures de l'entreprise. Deux structures existent ainsi concomitamment : les réseaux personnels et les réseaux liés à l'organisation. Ils déterminent le destin de l'entrepreneur et de son entreprise (Dubini et Aldrich, 1991)<sup>1</sup>.

Le réseau social consiste dans les relations personnelles que le propriétaire de l'entreprise possède avec des individus particuliers ainsi que l'enracinement de l'entreprise dans une communauté (Gallo et Garcia Pont, 1996). Il s'agit d'un ensemble de relations et de liens entre les personnes développés grâce au réseautage social. Burke (1993)<sup>2</sup> offre une définition très basique du réseautage : il s'agit du processus par lequel on contacte et on est contacté par des personnes appartenant à notre réseau social et durant lequel on maintient ces liens et relations. Pour Chell et Baines (2000), le réseautage social est "*l'action par laquelle le propriétaire-dirigeant développe et maintient des contacts pour des fins commerciales et de développement de son entreprise*" (Chell et Baines, 2000, p. 196)<sup>3</sup>. Aussi, le réseautage n'a pas d'existence objective en dehors de la personne qui le réalise. Or, tout propriétaire-dirigeant peut être conceptualisé comme une intermédiaire dans une relation commerciale. Aussi, pour Chell et Baines (2000), le réseautage devrait-il être conçu comme un phénomène dépassant le cadre de ce comportement économique

---

<sup>1</sup> Pour H. HAKANSON et I. SNEHOTA (1995), une tension existe entre les réseaux individuels et le réseau de l'entreprise. La relation entre les réseaux des individus appartenant à l'entreprise et le réseau de l'entreprise implique l'ajustement entre les besoins de l'organisation et les possibilités individuelles de les satisfaire. Selon les auteurs, une première situation est envisagée : Il existe un parfait ajustement entre les orientations de l'entreprise et les réseaux de contacts des individus. Une deuxième alternative implique que les individus détiennent un "surplus" potentiel de contacts qui, en tant que ressources, peut être activé. Ces réseaux d'opportunité peuvent donc entraîner une redirection des activités de l'entreprise. Enfin, dans le troisième cas, les toiles de contacts des individus ne suffisent pas pour répondre aux besoins de l'activité de l'entreprise. Ainsi, un processus de développement de nouveaux contacts devrait être mené. La greffe de ces réseaux grâce à l'emploi d'individus extérieurs peut aussi remédier aux insuffisances du réseau actuel (G. HUBER, 1991).

<sup>2</sup> Cf. W. BURKE (1993), "Networking", in N. NICHOLSON (Ed.), *Encyclopaedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Blackwell Business, Oxford.

<sup>3</sup> E. CHELL et S. BAINES (2000), "Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour", *Entrepreneurship and Regional Development*, 12 (2000), pp. 195-215.

" normal " puisqu'il comprend des processus sociaux plus intenses que les relations commerciales normales.

Même si certaines recherches analysent le rôle du réseau personnel en tant que support en période des crises que traversent les organisations, la manière dont ce réseau fonctionne et surtout relativement à l'internationalisation demeure toujours inexpliquée.

## **I.- Les différents types de liens sociaux**

Il existe dans la littérature beaucoup de classifications des liens entretenues par la personne du dirigeant. Solberg (2001), par exemple, identifie trois types de relations de réseau :

- le réseau primaire où l'acteur est en interaction directe avec ses partenaires ;
- le réseau secondaire qui permet des relations indirectes entre l'acteur et ses partenaires ;
- les relations tertiaires<sup>1</sup> qui ne se matérialisent pas par une dépendance directe mais jouent un rôle important de soutien.

Une autre classification célèbre distingue les liens forts et les liens faibles. La théorie des réseaux sociaux appelle aussi ces niveaux d'interaction : le cercle intérieur ou intime et le cercle extérieur. Le premier, constitué par les individus les plus proches, est notamment bâti sur la confiance (A). Il constitue ainsi le cœur du réseau d'affaires. Le second cercle plus étendu comprend les relations nécessaires à l'individu mais n'impliquant pas un fort engagement personnel et revêtant davantage un caractère formel (B). Certains auteurs ajoutent les contacts avec les étrangers comme troisième composante du réseau social (Aldrich et Brickman, 1997<sup>2</sup>). Il s'agit précisément de contacts plutôt que de liens : la brève rencontre avec une personne dans le métro est la métaphore appropriée. Leur durée est éphémère, leur valeur relationnelle est faible mais ils peuvent être utiles dans le futur.

---

<sup>1</sup> Les clubs, les associations commerciales ou surtout les diasporas ethniques en sont des exemples.

<sup>2</sup> Cf. H. ALDRICH et A. BRICKMAN (1997), "A Guide to Surfing the Social Networks." pp. 143-148 in S. BIRLEY et D. MUZYKA, editors, *Mastering Enterprise*, London: Pitman.

### **A- Le cercle relationnel restreint et les liens forts**

Les liens forts forment l'ensemble le plus durable et le plus fiable des relations du dirigeant. Cette sphère se compose d'un nombre relativement faible de personnes, des amis proches, des proches partenaires d'affaires ou des membres de la famille qui constituent la source principale de conseil, d'aide et de soutien. Ces liens sont basés sur la confiance, sur la proximité affective et sur le contact fréquent. La famille est une composante importante du réseau immédiat du fondateur de l'entreprise. Elle joue un rôle significatif dans le processus entrepreneurial : ses activités affectent les entrepreneurs à la fois avant et après leurs décisions de commencer l'activité. Plusieurs approches s'efforcent d'analyser l'influence de la famille sur l'intention d'entreprendre. Les expériences issues de l'enfance de l'entrepreneur expliqueraient, en effet, son comportement entrepreneurial<sup>1</sup>. Postérieurement à la création elle-même, la famille constitue une importante source de soutien affectif et financier tout particulièrement durant les premiers pas de la nouvelle entreprise pendant lesquels l'entrepreneur peut être soumis à d'importantes difficultés. Mise à part l'assistance financière directe, se manifestant notamment par des économies financières, que la famille prodigue à l'entreprise (Birley, 1985), l'entité familiale réalise beaucoup de sacrifices pouvant engendrer une baisse de son niveau de vie afin de soutenir l'entreprise. Par ailleurs, la composante familiale peut être activée aussi afin de connecter l'entreprise avec d'autres personnes et organisations (Alizadeh, 1999).

En dépit de l'importance capitale des liens forts, il semble que compter uniquement sur ce type de liens peut être préjudiciable pour l'entreprise. Pour Barney, Clark et Alvarez (2002)<sup>2</sup>, le fait de focaliser ses efforts pour entretenir uniquement les liens familiaux réduit la capacité des membres de la famille à développer et entretenir d'autres liens sociaux intenses. Par ailleurs, vu la

---

<sup>1</sup> Le modèle psychanalytique suggère que certaines tensions affectives non comblées pendant l'enfance motivent le comportement des entrepreneurs et explique leur posture de leadership. Ces motivations peuvent consister en une volonté d'échapper à la pauvreté, à l'insécurité, d'oublier la mort d'un parent ou l'absence d'un fort modèle masculin pendant l'enfance (O. COLLINS et D. MOORE (1964), *The Enterprising Man*, East Lansing : MI : MSU Business Studies.). Une telle influence de la famille engendrerait la motivation d'être indépendant, le besoin de contrôle et la préférence pour la distance interpersonnelle qui caractérise les entrepreneurs.

Le modèle d'apprentissage social explique que les entrepreneurs apprennent les principes de l'indépendance d'emploi et de la création d'entreprise à partir de leurs parents engagés dans des activités entrepreneuriales. L'entreprise familiale, ainsi que les changements dans la famille (décès, divorces, séparations, etc.), peuvent constituer un contexte favorable à l'apprentissage. Ceci peut avoir lieu grâce à l'identification à des modèles, grâce à l'expérience indirecte et aussi du fait de la richesse du système de soutien social et psychologique. Ce contexte permet aussi l'élargissement des visions de l'entrepreneur puisqu'il l'expose aux réseaux extérieurs de l'entreprise.

<sup>2</sup> J. BARNEY, C. CLARK, et S. ALVAREZ (2002), " Where does entrepreneurship come from : Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm ", Paper presented at Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, Philadelphia, December ; (Cités par J. CHRISMAN et al., 2003)

forte redondance des actifs des membres de la famille, il semble que les liens familiaux ne sont pas susceptibles de constituer une source importante de ressources rares et spécialisées nécessaires à l'entrepreneuriat et à la création de valeur. Pour Shell et Baines (2000), les personnes liées par des liens forts se partagent les mêmes informations et contacts. Même si les liens familiaux présentent, grâce à cette tendance des membres de famille à partager l'information entre eux, l'avantage d'aider l'entreprise quant à l'identification des opportunités, s'y focaliser semble préjudiciable. L'entreprise ne peut pas compter sur ce type de relations pour générer des nouvelles informations et créer ou exploiter des opportunités de croissance. Par conséquent, les entreprises familiales seraient désavantagées quant à l'acquisition de ressources. Il semble, notamment, qu'une des raisons qui expliquent que l'activité d'exportation soit marginale, pour les petites entreprises, est précisément que ce réseau restreint ne comporte pas des experts en matière d'internationalisation. Le partenaire ou le lien de l'entreprise pourrait, en ce qui concerne l'internationalisation, posséder une connaissance limitée, qui, si elle est bénéfique dans un premier temps, peut s'avérer insuffisante pour un développement ultérieur. Ce risque est patent pour la petite entreprise dont les ressources nécessaires au développement de nouvelles sources d'information ne sont pas suffisantes.

Il faut donc que l'entreprise sache s'émanciper de son réseau immédiat et l'élargir en développant de nouveaux liens. Les réseaux impliquant des personnes qui ne sont pas des amis directs de l'acteur contiendraient une information plus diverse et riche (Granovetter, 1973). L'orientation de réseautage social que manifeste l'entreprise familiale, malgré la loyauté consacrée dans les relations entretenues, peut dans ce sens constituer un avantage lui permettant de surmonter les rigidités découlant de ces relations établies, et d'établir de nouvelles.

### ***B- Le cercle relationnel étendu et les liens faibles***

Les liens forts présentent donc l'inconvénient majeur de mener à la conformité avec les stratégies réussies par le passé et de ne pas permettre l'exposition aux influences de l'extérieur. L'avantage des liens faibles (Granovetter, 1973) est qu'ils exposent l'entrepreneur à un ensemble important de canaux d'information non disponibles grâce aux premiers. Dès lors, ces liens " secondaires " offrent des opportunités de renouvellement que les liens forts ne permettent pas. Ils sont, aussi, utiles afin d'augmenter la conscience de l'entreprise de son environnement. Les liens faibles sont des relations plus " superficielles " ou bien occasionnelles impliquant moins d'investissement émotionnel. Ils sont de courte durée avec des contacts moins fréquents et seraient

moins fiables que les relations fortes. Il s'agit des " *personnes dont nous cherchons la poignée de main mais dont on ne peut pas garantir le soutien total* " (Aldrich et Brickman, 1997, p. 177)<sup>1</sup>. Ces liens incluent les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les organismes gouvernementaux, ou les conseillers. Il semble, par ailleurs, que le nombre de liens faibles devrait être potentiellement plus important que les liens forts. Ce nombre peut varier au fur et à mesure que de nouveaux sont créés et que d'autres se rompent. Une justification de leur rôle est fournie par Axelsson et Agndal (2001) qui considèrent que l'expérience relationnelle que détiennent les individus fonctionne comme des " sédiments ", des relations établies des années auparavant, qui sont " réactivés " plus tard quand nécessaire. Ils sont cruciaux pour le succès de certaines opérations. Dans le même ordre d'idées, Havila et Wilkinson (2002)<sup>2</sup> analysent l'énergie relationnelle. Selon ces auteurs, l'énergie développée dans une relation ne peut être détruite mais elle est seulement transformée ou transférée à d'autres relations. Cela signifie que les relations rompues (" *terminated relationships* ") pourraient être soit réactivées, soit constituer un obstacle ou un facilitateur à la formation de nouvelles relations. Cette réactivation a lieu tant que l'énergie suit les individus se déplaçant entre les organisations.

Dans cette veine, Dibben et Harris (2001) considèrent que les relations interpersonnelles peuvent constituer un déclencheur de relations d'échange économique puisqu'elles permettent l'établissement d'une reconnaissance mutuelle et d'un partage d'aspirations et de compréhensions entre les parties. La réussite des relations économiques peut avoir pour origine la confiance que se partagent les parties. Ceci est, en conséquence, en contradiction avec l'idée qui voit l'établissement de liens personnels comme étant une conséquence des liens économiques qu'établit l'organisation avec les autres. L'accent est ici mis non plus sur la transaction mais plutôt sur le lien social. Les relations prenant naissance dans le besoin d'échange possèdent des caractéristiques différentes de celles qui se développent à partir de relations sociales préexistantes. Ces dernières sont sujettes à un développement et un renouveau continu alors que les premières sont plus à même d'être rompues. Yeung (2000) illustre le potentiel économique que peuvent permettre les relations personnelles. Il décrit le cas d'une entreprise familiale chinoise dont la croissance à l'international s'est faite notamment grâce à ces relations. Il ne s'agissait pas seulement des relations du fondateur mais aussi de celle de sa famille entière avec une autre entreprise familiale établie dans un autre pays de la région. Ces deux familles, ayant une

---

<sup>1</sup> Idem.

<sup>2</sup> C. HAVILA et I. WILKINSON (2002), " The Principle of the Conservation of Business Relationship Energy : Or Many Kinds of New Beginnings ", *Industrial Marketing Management*. (cités par B. Axelsson et H. Agndal, 2000)

expérience et un passé communs, se sont mises en relation d'affaires transfrontalières et ont trouvé les complémentarités nécessaires pour vivre cette relation et la pérenniser. La confiance qui existe grâce aux relations purement humaines (au départ) sert donc à propulser une relation d'affaires. Le rôle du réseau de relations personnelles devra être étudié en profondeur au sein du point suivant.

## **II.- Le " Réseautage " social, facteur de succès de l'internationalisation de l'entreprise**

Le rôle de l'activité de réseautage est à souligner au moins à deux niveaux. D'abord, le rôle de cette orientation pour le commencement des activités internationales est déterminant (A). Ensuite, la toile de relations personnelles et familiales contribue aux choix pris en matière de marchés à pénétrer ou de modes d'entrée adoptés (B).

### ***A- Rôle du réseautage social quant à l'initiation de l'internationalisation***

Le réseau social constitue un avantage compétitif pour la PME lors de son internationalisation. Watkins (2000) observe, par exemple, que les entreprises indiennes (à 99 % familiales) sont favorisées par rapport aux entreprises appartenant à des pays où la communauté et les relations familiales ne sont pas aussi importantes. Le principal facteur poussant la majorité des entreprises étudiées par cet auteur à s'internationaliser est le réseau social, c'est-à-dire les contacts personnels établis grâce à la famille, amis et proches tout comme l'enracinement de l'entreprise dans une communauté. Pour Dibben et Harris (2001), le lien social serait le déclencheur majeur des opérations internationales car les dirigeants chercheraient le plus souvent à établir des relations durables et accorderaient une importance mineure à la transaction ponctuelle. Le dirigeant d'une entreprise familiale qui commence une expérience internationale privilégierait des pays qu'il connaît, par exemple, grâce à des voyages antérieurs, et surtout grâce à des liens personnels établis dans ces pays (Gallo et Sveen, 1991).

L'entreprise familiale compte énormément sur ses relations familiales, au sens large du terme, lors de son internationalisation. Fan (1998) parle de " la famille internationalement étendue ", établie dans un pays d'origine, mais qui conduit ses affaires à travers l'espace international. Bien que ses membres soient très mobiles et établis dans différents pays, les

liens entre eux sont constamment maintenus grâce aux réunions fréquentes et aux moyens de communication moderne. Plus globalement, l'appartenance à une communauté ethnique constitue un avantage pour les entreprises qui s'internationalisent et en particulier celles familiales. Solberg (2001) cite les exemples des commerçants juifs établis dans différentes régions du monde durant des siècles ainsi que les migrations de pakistanais, de chinois ou d'indiens pendant la deuxième moitié du siècle dernier comme facteurs ayant permis l'ouverture de beaucoup de routes commerciales (Solberg, 2001<sup>1</sup>). La proximité culturelle, la loyauté naturelle et la confiance partagée entre des gens de la même ethnie réduit l'incertitude inhérente aux transactions commerciales.

### ***B- Réseau social et choix stratégiques internationaux***

Les liens sociaux sont importants car vitaux pour la PME, notamment familiale, pour qu'elle puisse accéder aux ressources : capital humain, financier, soutien local et surtout information et connaissance (Gallo et Garcia Pont, 1996 ; Fan, 1998 ; Yeung, 2000 ; Tsang, 2001). En effet, la confiance que permet l'appartenance à un réseau promeut l'accès à des ressources privilégiées et difficilement échangées (et valorisées) permettant d'améliorer la compétitivité. Pour Welch et Welch (1986), la raison qui sous-tend le développement de réseaux est la volonté d'apprentissage : "*Le développement et l'utilisation des réseaux étrangers sont très liés aux processus d'apprentissage qui sous-tendent l'internationalisation. En effet, une part importante de la connaissance de l'entreprise est souvent créée et gardée par les acteurs dans ses réseaux pertinents*" (Welch et Welch, 1986, p. 12)<sup>2</sup>. Le réseau offre des opportunités d'apprentissage car il permet l'exposition de l'entreprise à une variété de sources de connaissance (Chetty et Eriksson, 1998). Pour Hadley et Wilson (2000), la situation internationale de l'entreprise influence le niveau de sa connaissance expérientielle à travers :

- l'engagement, c'est à dire l'étendue (champ, échelle) de ses opérations, qui affecte le retour d'information (*feedback*) que reçoit l'entreprise en provenance du marché étranger. Plus l'engagement est élevé, plus les canaux d'information sont efficaces.

- l'interaction croissante avec le marché, c'est à dire l'intensification des activités courantes, qui permet l'acquisition de la connaissance. Son niveau n'augmente pas seulement

---

<sup>1</sup> Voir aussi : P. MILGROM et J. ROBERTS (1997), *Economie, organisation et management*, PUG, de Boeck.

<sup>2</sup> L. WELCH et D. WELCH (1996), " The Internationalization Process and Networks : A Strategic Management Perspective ", *Journal of International Marketing*, Vol. 4, n°3, pp.11-28.

grâce à l'apprentissage par l'action mais celle détenue par les autres acteurs du réseau influence aussi la prise de décision (Axelsson et Johanson, 1992).

### 1. Réseau social et apprentissage dans le contexte international

Dans le cadre des théories de l'apprentissage, certaines contributions se sont intéressées à l'interaction entre la connaissance interne et la connaissance externe et la création de nouvelle connaissance. Comment l'organisation intègre-t-elle l'information et la connaissance extérieure à sa base de connaissance existante afin de créer de la nouvelle connaissance et de nouvelles innovations ? Nonaka et Takeuchi (1998) parlent de liens entre l'extérieur et l'intérieur. La connaissance accumulée à partir de l'extérieur est largement partagée au sein de l'organisation, sauvegardée comme faisant partie de sa base de connaissance et utilisée par ceux qui s'engagent dans le développement de nouvelles technologies et produits. De même, pour Leonard-Barton (1995)<sup>1</sup>, les activités de construction de la connaissance consistent dans la capacité à importer l'expertise extérieure et simultanément améliorer les opérations internes grâce aux nouvelles méthodologies et expérimentation. L'argument de base est que les organisations existent au sein de réseaux de flux d'informations et de connaissances. C'est à dire que l'information et la connaissance sont constamment injectées dans l'organisation grâce aux interactions inter-firmes et personnelles et partent d'elle grâce aux mêmes canaux. Afin d'acquérir l'information et la connaissance, il y a une activité de réseautage. Le réseau social fournirait une information dont la fiabilité est assurée par la transparence du réseau et le besoin des participants de maintenir une bonne réputation (Granovetter, 1985<sup>2</sup>). Généralement, l'information obtenue grâce à ces relations revêt un caractère implicite et non déclaré (Solberg, 2001).

S'agissant de l'internationalisation de l'entreprise, le modèle basé sur les réseaux (Cf. Section II du chapitre premier) met en exergue la nécessité, à la fois de l'expérience de l'entreprise et de l'expérience du marché (Hadley et Wilson, 2000). En effet, le réseau (organisationnel) offre des opportunités d'apprentissage indirect (" *vicarious* ") car, plus que compter uniquement sur ses capacités internes, l'entreprise est, du fait de son appartenance à un réseau, exposée à une variété de sources de connaissance. Hadley et Wilson (2000) étudient la question du transfert de la connaissance expérientielle parmi les entreprises appartenant à un

---

<sup>1</sup> Cf. D. LEONARD-BARTON (1995), *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>2</sup> Cf. M. GRANOVETTER (1985), " Economic action and Social Structure: the Problem of Embeddedness ", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510.

réseau international. Ils expliquent que l'entreprise retardataire, c'est-à-dire celle qui initie tardivement son internationalisation au sein d'un réseau fortement internationalisé, bénéficie de la connaissance déjà présente dans ce réseau. Comme souligné par Granovetter (1973), elle bénéficie des liens faibles utiles pour d'augmenter sa conscience de son environnement. Sa connaissance expérientielle devrait augmenter bien qu'elle ne touche qu'indirectement les réseaux internationaux car la connaissance déjà accumulée par le réseau affecte positivement la connaissance qu'elle détient.

Le réseau offre des possibilités de transfert de la connaissance grâce notamment à sa conversion de sa forme expérientielle vers sa forme objective. Mais même en l'absence de canaux directs de communication inter-firmes, la connaissance peut être acquise par l'imitation qui permet à l'entreprise de se familiariser avec les marchés étrangers (Bonaccorsi, 1992). Bonaccorsi (1992) prône qu'il est habituel que les décisions relatives à l'engagement de ressources à l'étranger soient prises, surtout pour les petites entreprises, sur la base de l'expérience collective du réseau. L'entreprise peut sentir confortable d'imiter les autres entreprises dans leurs décisions. En effet, les processus de prise de décision se basent sur des points de référence surtout quand le risque est élevé. Ce comportement permet d'augmenter la connaissance expérientielle simplement car le preneur de décision se trouve confronté aux mêmes conséquences des décisions copiées. Mais un tel comportement ne constitue pas un transfert direct de connaissance entre les organisations ou entre les acteurs. Ces observations pourraient expliquer les raisons pour lesquelles le retardataire s'internationaliserait plus rapidement que le pionnier qui, lui, serait contraint à suivre un processus incrémental (Oviatt et McDougall, 1994).

S'agissant particulièrement du réseau social, les relations personnelles et familiales semblent être déterminantes quant à l'acquisition de la connaissance tacite par les processus de socialisation (Tsang, 2002). La connaissance plus approfondie du pays et de ses marchés, que permettent les relations de l'entreprise établies à l'étranger, réduit l'incertitude car elles sont plus à même d'évaluer les opportunités et les risques, et de diriger efficacement les activités.

## 2. L'influence du réseautage social sur les choix stratégiques lors de l'internationalisation

Les réseaux personnels (liens faibles et forts) sont d'une importance stratégique pour l'entreprise désirant s'internationaliser. Ainsi, mieux ils sont, en termes quantitatifs (nombre de liens) et qualitatifs (richesse et profondeur des liens), plus l'entreprise dispose d'une plus grande

capacité de choix et d'orientations. Le directeur d'une entreprise chinoise déclare<sup>1</sup> : " Généralement, les connexions sont faites grâce aux amis et recommandations. Le partenaire local est très important car l'entreprise lui fait confiance pour tout savoir sur le marché étranger, et s'occuper attentivement et honnêtement de l'affaire. Le partenaire local possède généralement une bonne réputation au sein de la communauté étrangère et mérite la confiance ". L'importance de ces liens doit être soulignée au moins pour deux aspects de la stratégie internationale : le choix du pays cible et le choix du mode d'entrée.

### *Choix du pays cible*

Le réseau personnel joue un rôle important dans le choix du pays où les efforts d'internationalisation vont être orientés. Ce choix peut être fait en fonction des relations établies dans ce pays. D'abord, l'entreprise familiale peut cibler un pays particulier à l'instigation de membres de son réseau présents sur ce marché. Parfois, entre deux marchés potentiels, l'entreprise choisira celui où elle détient un réseau personnel vu la meilleure connaissance du pays par ces liens. Par ailleurs, l'entreprise familiale peut vouloir affecter ses relations établies dans ce pays à la direction des opérations locales. Gallo et Garcia Pont (1996) indiquent que l'existence d'individus appartenant à la famille, au sens large du terme, dans des pays étrangers faciliterait l'établissement de liens d'affaires avec ces pays dans la mesure où des responsabilités pourraient leur être confiées. Un dernier facteur poussant l'entreprise familiale à choisir un pays particulier révèle la nature parfois subjective de cette décision puisque la famille-proprétaire peut vouloir investir dans son pays d'origine ou " faire quelque chose pour son pays ", si elle a des origines dans ce pays. Okoroafo (1999) constate, ainsi, que les liens ethniques et raciaux semblent affecter les choix du pays de localisation de l'entreprise familiale internationale.

Un autre aspect important doit être souligné. Il s'agit de ce qu'on appelle " l'effet d'immigré ". Bien qu'il ne fasse pas encore partie de la littérature sur les modes d'entrée, cet effet a été largement discuté dans la littérature générale d'entreprise. Ces études suggèrent que les immigrés en provenance d'un marché hôte sont susceptibles de constituer un " pont " entre l'entreprise étrangère et ce marché. Les immigrés possèdent souvent une connaissance significative de leur pays d'origine et maîtrisent la culture du marché. Les résultats de certaines études impliquent que l'effet d'immigré pourrait être considéré comme une dotation de

---

<sup>1</sup> Cité par H. YEUNG (2000).

localisation pour une entreprise. Le dirigeant d'une PME familiale déclare : " *L'entreprise a développé une coopération internationale avec la Pologne grâce à une personne polonaise qui a travaillé pour l'entreprise et a pris sous sa responsabilité l'implantation. Si nous avons choisi cette démarche, c'est parce que cela nous permettait d'avoir une bonne connaissance à la fois du pays et de l'entreprise et de travailler avec des gens du pays. De plus, nous n'avons pas de problèmes de langue.* " <sup>1</sup>

### *Choix du mode d'entrée*

Dans la continuité du raisonnement précédent, les liens sociaux peuvent influencer le choix des modes d'entrée sur un marché particulier. D'abord, grâce au conseil de ces relations généralement établies sur un marché et connaissant son mode de fonctionnement, l'entreprise peut opter pour un mode particulier. Sur certains marchés, ces liens sont cruciaux car ils permettent d'introduire l'entreprise dans les réseaux d'affaire locaux, introduction difficile sinon impossible sans les contacts suffisants. Un facteur particulier à l'entreprise familiale est à mettre en exergue : cette entreprise aurait tendance à privilégier les modes d'entrée " lourds " par investissement direct afin d'assurer l'implication des relations (famille éloignée, amis d'enfance) dans l'affaire. Les moyens légers nécessitent un dispositif de contrôle et d'administration moins important, donc ne pouvant permettre une forte implication des relations. En conséquence, le rôle des liens que possède l'entreprise familiale à l'étranger s'avère être plus important dans le cas d'une pénétration par investissement direct que dans le cas d'opérations d'exportation, puisque cette dernière modalité implique un moindre engagement de ressources et nécessite notamment moins d'activité de recherche d'informations. En outre, quand l'entreprise familiale désire impliquer ou " faire quelque chose " avec son partenaire local, elle opterait pour les modes coopératifs telles que les alliances avec ce partenaire.

Il est possible, à ce stade de l'analyse, de réfléchir à une relation entre le réseautage et la connaissance d'internationalisation.

---

<sup>1</sup> Directeur d'une PME de production et de commercialisation de matériels agricoles cité dans: Chambres de Commerce et d'industrie, " Développer ses marchés à l'étranger: La coopération internationale ", Les Editions d'Organisation, 1998.

### Synthèse et formulation de l'hypothèse de recherche

Pour Bohman et ali. (2003), le réseautage peut être considéré comme un moyen de l'organisation dont le but est de renforcer des processus entrepreneuriaux. Dans la même veine, Yarnell et Peterson (1993) considèrent le réseautage interorganisationnel comme la manière grâce à laquelle les organisations traditionnellement bureaucratiques deviennent plus innovatrices. Yli-Renko, Autio et Tontti (2002) observent, en outre, que le capital social interne et externe influence l'acquisition et la création de connaissance qui est la ressource clé du développement international des entreprises nouvelles technologiques. L'approche de l'internationalisation par les réseaux prônée par Johanson et Mattson (1988), même si elle concerne les réseaux organisationnels, explique aussi le rôle déterminant de l'orientation réseau quant au développement de la connaissance dans un contexte d'internationalisation. Transposant ce raisonnement dans le cadre des réseaux sociaux, nous avons expliqué leur importance dans le cadre de l'initiation et de la consolidation des activités internationales de la PME familiale. Une relation positive entre réseautage social et connaissance d'internationalisation est donc supposée.

**H3c : Le réseautage social influence (positivement) le niveau de la connaissance d'internationalisation chez la PME familiale.**

## **§ 4 : Présentation générale du modèle de recherche : Influence des caractéristiques de la PME familiale sur la connaissance d'internationalisation et le degré d'internationalisation**

L'analyse théorique menée tout au long des deux premiers chapitres de la thèse nous permet de développer un ensemble de propositions théoriques qui cherchent à décrire et à expliquer le processus d'internationalisation de la PME familiale. Notre premier objectif de recherche consiste en conséquence à étudier le processus d'internationalisation de la PME familiale et à dégager ses particularités. Cela passe par une étude essentiellement descriptive. Le second objectif majeur consiste à étudier l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Il s'agit des trois variables : conservatisme, orientation indépendance et réseautage social. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation.

### **I.- L'analyse descriptive du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale**

Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale serait, en plusieurs aspects, incrémental. Dans son internationalisation ce type d'entité, du type traditionnel surtout, devrait avancer d'une manière prudente et incrémentale vu les caractéristiques que nous avons exposées plus haut. Les processus séquentiels semblent bien lui convenir car:

- elle manque d'expérience internationale surtout au début de son orientation vers l'étranger. Par ailleurs, elle a une culture locale qu'elle doit petit à petit enrichir et ouvrir aux cultures étrangères.
- elle montre une faiblesse de ressources financières, humaines et organisationnelles nécessaires au déclenchement et au déroulement du processus.
- elle a tendance à allouer ses ressources prudemment pour éviter les risques potentiels.
- elle préfère opérer dans des marchés relativement proches en terme de distance psychique. D'ailleurs elle compte énormément sur son intégration dans des réseaux sociaux notamment pour commencer son activité internationale dans des pays proches.

- elle a une politique de produit étroite surtout que d'une manière générale elle serait réticente à l'innovation et à la commercialisation de produits technologiquement avancés.
- elle craint les arrangements coopératifs internationaux et privilégie son autonomie lorsqu'elle opte pour des opérations mettant en jeu du capital.

Rappelons que ces différentes observations dégagées à partir de la littérature s'observent avec intensité dans le cas d'entreprises familiales classiques. Des entreprises moins contrôlées par la famille, de grande taille ou sous direction professionnelle peuvent mener une internationalisation plus courageuse. Ces observations permettent, en tout cas, de formuler les hypothèses suivantes quant au processus d'internationalisation de l'entreprise familiale.

Notre premier objectif consiste à vérifier les propositions suivantes.

**H1a : Le processus d'internationalisation de la PME familiale est un processus progressif et incrémental.**

**H1b : La progressivité est davantage vérifiée chez la PME familiale que chez son homologue non familiale.**

Il ne suffit cependant pas de décrire le processus mais les raisons sous-jacentes ce processus graduel doivent être mises en exergue. C'est précisément ce à quoi s'intéresse notre modèle central de recherche.

## **II.- L'analyse explicative du processus de développement de la connaissance d'internationalisation et son impact sur le degré d'internationalisation**

Une justification importante à la théorie de la progressivité géographique, d'introduction de produits ou d'adoption de modes d'entrée concerne le manque d'information et surtout de compétence internationale. Le comportement progressif explique un effort de lutte contre l'incertitude et la faiblesse de ressources, notamment la ressource connaissance. Quelle est l'influence des caractéristiques analysées de l'entreprise familiale sur les processus d'acquisition et de développement de la connaissance ?

Nous avons vu que la première forme d'apprentissage organisationnel international est cognitive. Une étape de collecte d'information est préalable à l'implantation de toute entreprise sur un marché étranger. Le degré de formalisation et de présentation de l'information collectée est un trait important qui dépend de la personne responsable de la tâche de collecte. Par ailleurs, l'approche peut être structurée et consistant en une séquence définie d'étapes. C'est-à-dire que le responsable de collecte et d'analyse de données serait amené à élaborer une analyse formelle de la proposition d'investissement à l'étranger à l'attention des membres du conseil d'administration. L'entreprise familiale serait encline à adopter une approche informelle et non structurée car le dirigeant et sa famille sont personnellement impliqués et sont aussi les preneurs de décisions (Tsang, 2002). Pour la famille, il n'est pas question de perdre du temps à préparer une proposition écrite (Tsang, 2002). La collecte des informations se fait à partir des proches et des amis. Et l'analyse finale est réalisée par le dirigeant et sa famille. Ainsi, les autres gestionnaires ont peu de connaissance des opérations à l'étranger. Par ailleurs, le dirigeant de l'entreprise familiale est réputé négliger les méthodes modernes d'évaluation des investissements au profit de son intuition. Ainsi, une large composante de la connaissance de l'entreprise est non seulement monopolisée par le dirigeant mais elle garde sa nature tacite donc difficile à communiquer.

Les entreprises non familiales seraient, à l'inverse, plus à même à adopter une approche plus structurée et formelle. Pour les grandes, il y a soumission d'une proposition formelle d'investissement au conseil d'administration. Par ailleurs, les membres de ce conseil seraient rarement impliqués dans la formulation des propositions. Et contrairement au cas de l'entreprise familiale, l'intuition n'aurait pas un rôle clé dans l'évaluation du projet. La socialisation et l'externalisation sont favorisées par les dialogues et débats qu'engagent les membres de l'exécutif afin d'affiner la proposition à soumettre. Par ailleurs, un ensemble de lignes de conduite, générées grâce à ces discussions de groupe et des généralisations d'expériences, est adopté. Elles sont à

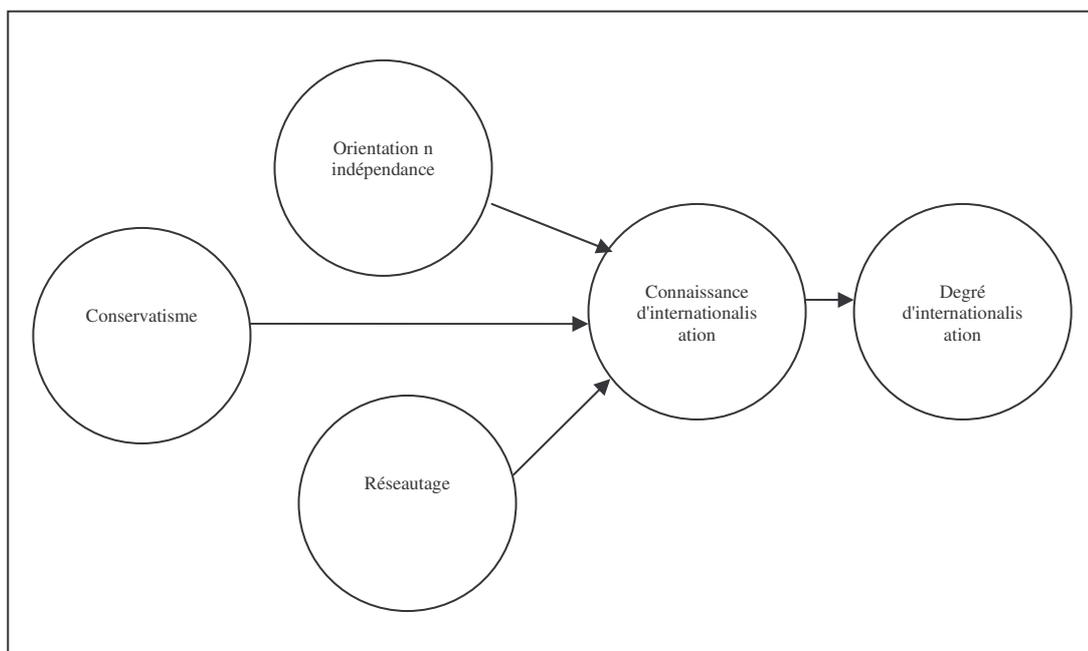
suivre lors de l'évaluation mais elles sont rarement écrites toujours à cause de la difficulté de conversion de la connaissance tacite (Tsang, 2002).

La deuxième forme d'apprentissage de type expérientiel repose notamment sur un processus de socialisation c'est-à-dire d'acquisition d'une connaissance tacite par les personnes s'occupant des opérations internationales. L'acquisition d'une connaissance pertinente quant à l'activité internationale peut s'opérer grâce à un processus de socialisation : la personne ayant la charge d'initier les activités internationales peut s'implanter au sein d'une organisation internationalisée afin de pouvoir observer, imiter et agir en fonction de la connaissance tacite. La socialisation implique donc un transfert de compétence internationale vers un ou plusieurs membres de l'organisation. A défaut d'implantation d'une personne, les visites sur place sont essentielles. Dans les entreprises familiales, les visites du patron et de dirigeants de haut rang aux sites d'opération ou d'implantation sont fréquentes. Le dirigeant cherche, bien évidemment, à transmettre sa propre philosophie, à alimenter le moral des équipes mais surtout à acquérir une connaissance profonde des opérations. Dans ce sens, la gestion paternaliste facilite la socialisation c'est à dire le transfert, vers le dirigeant, de la connaissance tacite. Aussi, en matière de négociation internationale, il semble que l'entreprise familiale est plus à même à former des équipes de négociation de petite taille et formée exclusivement de membres de la famille avec la volonté de ne pas impliquer d'autres membres de l'organisation (Tsang, 2002).

Les expatriés dirigeant les filiales étrangères constituent, par ailleurs, un agent clé d'apprentissage et de transfert de connaissance. D'une part, ils transfèrent les pratiques de management du siège vers la filiale. Ce qui pourrait dénoter, d'ailleurs, une attitude ethnocentrique par laquelle l'entreprise désire répliquer son système de management à l'étranger (Tsang, 2002). D'autre part, ils doivent apprendre à diriger l'affaire dans l'environnement étranger et transférer la connaissance acquise vers le siège. La confiance et la nature des relations entretenues entre les dirigeants et les membres de leur famille expliquent le fait que l'entreprise familiale préfère expatrier ces derniers au lieu de charger des outsiders de cette mission. D'une manière générale, il y aurait un faible partage de la connaissance stratégique avec les outsiders. Ces derniers, malgré l'apport qu'ils prodiguent à la base de connaissance de l'organisation, sont mis à l'écart. Et l'essentiel de la connaissance, c'est-à-dire sa composante tacite, étant principalement acquis par les membres de la famille, la tendance serait de limiter sa diffusion. Il y aurait, en conséquence, une volonté consciente des dirigeants de ne pas engager un processus de codification même si cette stratégie fait peser sur l'entreprise d'énormes risques.

L'entreprise non familiale, au contraire, n'hésite pas à mobiliser des managers externes (au cercle familial) afin de les assigner aux opérations étrangères et ce surtout quand les candidats internes ne sont pas pléthore. Il y a, par ailleurs, rotation systématique des managers à travers les sites locaux et sur les sites internationaux. Par conséquent, l'expérience de l'investissement étranger est mieux diffusée au sein de l'entreprise puisqu'elle émane de membres non exclusivement familiaux.

Au total, le comportement de la PME familiale s'agissant du développement de la connaissance, en particulier dans le cadre de l'internationalisation, serait, à maints égards, influencé par les caractéristiques de conservatisme, d'indépendance et de réseautage. Nous proposons le modèle suivant cherchant à expliquer le développement de la connaissance d'internationalisation et en conséquence l'internationalisation de la PME familiale.



**Figure 19 : Le modèle principal de recherche**

Au total, notre thèse cherche à vérifier les hypothèses suivantes :

**H1a : Le processus d'internationalisation de la PME familiale est un processus progressif et incrémental.**

**H1b : La progressivité est davantage vérifiée chez la PME familiale que chez son homologue non familiale.**

**H2 : La connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise.**

**H3a : Le conservatisme de la PME familiale influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation.**

**H3b : L'orientation indépendance de la PME familiale influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation.**

**H3c : Le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation chez la PME familiale.**

Ce chapitre a été consacré au développement d'un modèle explicatif de l'internationalisation de la PME familiale. Un ensemble d'hypothèses issues de la littérature ainsi que d'une étude exploratoire par entretien et par questionnaire a été conçu. Ce modèle fera l'objet de vérifications au sein de la seconde partie de la thèse.

**PARTIE 2 :**

**EVALUATION EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES  
CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR  
SON INTERNATIONALISATION**

Cette partie se décompose en deux chapitres permettant de mener une analyse qui testera les propositions de recherche.

Le troisième chapitre va aborder le thème de l'obtention des données. Pour ce faire, sera expliquée, dans un premier temps, la construction du questionnaire d'enquête. Ensuite, on examinera le mode d'administration et de recueil des données. Dans un second temps, les outils statistiques utilisés pour l'analyse des données seront présentés. L'on s'attardera plus en détail sur la modélisation structurale, démarche centrale de test des hypothèses de recherche.

Le quatrième chapitre concernera le traitement et l'analyse des données. Nous y présenterons les résultats de l'étude en deux phases. La première relative au processus d'internationalisation est de nature essentiellement descriptive. La seconde étape traitera de la fiabilité et de la validité du questionnaire puis testera les différentes hypothèses et permettra d'évaluer les propositions issues de la réflexion théorique.

Les deux chapitres seront intitulés :

" Démarche méthodologique et mise en œuvre de la recherche empirique "

" Analyses descriptive et explicative du processus d'Internationalisation de la PME familiale "

## **CHAPITRE III :**

# **DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE**

---

L'objectif de ce chapitre est de présenter et de démontrer l'intérêt de nos choix méthodologiques. Les différentes propositions de recherche et les hypothèses sous-jacentes avancées au sein des chapitres théoriques vont se trouver dotées, à l'aune des deux sections à venir, d'un appareil méthodologique permettant d'en mesurer la véracité lors du quatrième chapitre. De ce fait, notre propos s'articulera autour de deux axes :

La première section présentera la phase d'obtention des données. Tout d'abord, la construction de notre questionnaire d'enquête sera expliquée. L'approche grâce à laquelle va être appréciée l'évolution internationale des entreprises sera expliquée et justifiée. Ensuite, au vu des développements théoriques et des justifications nécessaires, vont émerger les échelles utilisées pour mesurer les concepts représentant nos hypothèses. Enfin, le thème de l'obtention des données sera abordé concrètement.

La seconde section concernera les outils et techniques statistiques qui seront utilisées pour le traitement des données. En premier lieu, les méthodes nécessaires à l'étape d'épuration de nos échelles seront décrites. Nous prendrons le temps de présenter plus en détail les méthodes d'équations structurelles, approche utilisée pour tester notre modèle explicatif de l'internationalisation de la PME familiale.

## SECTION I : PHASE D'OBTENTION DES DONNEES

Les objectifs de la recherche fixés, il faut penser à sa mise en œuvre et plus généralement à la posture épistémologique à adopter. La prise de position épistémologique est une étape nécessaire afin de mener un processus de recherche. En effet, "*elle exerce une vigilance critique sur le chercheur dans l'objectivation de son objet scientifique et dans sa démarche*" (Wacheux, 1996, p. 37)<sup>1</sup>. "*Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié*" (Wacheux, 1996, p. 35)<sup>2</sup>. Ainsi pour évoluer et mener clairement son processus, le chercheur doit posséder une position claire.

Afin d'opérationnaliser la recherche, deux voies non exclusives mais complémentaires sont envisageables. La première serait de mener une étude de la question par l'observation sur le terrain. L'objectif étant de comprendre le "comment", la manière de l'internationalisation de la PME familiale, une recherche inductive peut être très appropriée. En effet, la non profusion des connaissances et l'absence d'un corps théorique dont le rôle est de décrire, d'expliquer et comprendre le comportement de l'entreprise familiale en s'internationalisant peut justifier une telle démarche. En effet, les acteurs portent en eux même les significations du phénomène et il serait négligeant de ne pas tenir compte de leurs représentations dans la recherche. Ainsi, une démarche inductive se traduisant par une interaction avec les acteurs et, idéalement, une observation "en temps réel" des faits, en l'occurrence le processus d'internationalisation, permettra de mieux comprendre le phénomène, de dégager des descriptions et de développer des propositions qui viendront enrichir et préciser les hypothèses qui guideront la recherche. L'étude de cas serait, ainsi, la stratégie la plus convenable afin de réaliser cet objectif, cette stratégie pouvant faire office de méthode exploratoire (Rispal, 1998). Lindgvist (1988)<sup>3</sup> a, par exemple, réalisé trois études de cas qui s'insèrent dans un projet de recherche sur le processus d'internationalisation des PME suédoises de haute technologie. Ainsi, une première compréhension des problèmes liés au processus étudié a émergé. Ensuite, plusieurs hypothèses relatives à l'influence des spécificités de l'industrie sur le processus d'internationalisation et au potentiel de réussite du choix de l'international pour ces entreprises ont été énoncées. Ces hypothèses ont enfin été testées sur un échantillon représentatif d'un point de vue statistique.

---

<sup>1</sup> F. WACHEUX (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

<sup>2</sup> Op. Cit.

<sup>3</sup> M. LINDGVIST (1988), *Internationalization of Small Technology Based Firms : Three Illustrative Case Studies on Swedish Firms*, IIB Stockholm School of Economics, Sweden. (cité par M. RISPAL (1998), "L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion")

D'un autre côté, l'internationalisation constitue un phénomène réel qui peut être étudié d'une manière objective : il y aurait des " lois cachées " qui régissent ce processus. Ainsi, une démarche hypothético-déductive peut être appropriée. Aussi, puiser dans les corps théoriques déjà mentionnés (les contributions rares sur l'internationalisation de l'entreprise familiale et les théories sur l'internationalisation de l'entreprise d'une manière générale), élaborer un modèle et le tester sur un échantillon d'entreprises constitue la deuxième étape ou phase de mise en œuvre de notre recherche. Evidemment les hypothèses dégagées de cette littérature sont enrichies par les conclusions dressées à partir de la phase exploratoire de la recherche.

## § 1 : Les étapes de mise en œuvre de la recherche

Pour l'essentiel, notre démarche est donc du type hypothético-déductif mais se fonde pourtant sur une étape inductive de type qualitatif. Avant d'exposer les étapes de la démarche centrale de collecte des données, à savoir le questionnaire de la recherche, attardons-nous sur l'étape exploratoire mise en œuvre en amont conjointement au développement des hypothèses issues de la théorie. Nous avons, d'abord, réalisé une exploration du thème grâce à différents documents et publications décrivant le comportement international de certaines entreprises familiales. Pour Evrard et ali. (1997, p. 23)<sup>1</sup>, l'exploration vise notamment à acquérir " *une vision aussi complète que possible du problème* ". Cette exploration du phénomène a permis d'avoir une conception générale du déroulement du processus d'internationalisation qui, jointe à la revue de la littérature entreprise, a permis l'élaboration d'un guide d'entretien et d'une ébauche de questionnaire. Nous opérons, en effet, le constat que toutes les questions sur le processus d'internationalisation ne sont pas élucidées et qu'une étude plus profonde doit être menée. Les insuffisances constatées nous ont poussé à mettre en œuvre une phase exploratoire sur le terrain qui a consisté à mener quelques entretiens exploratoires dans certaines entreprises familiales internationalisées. Dans ce cadre, le chercheur en gestion, ou en sciences humaines en général, devrait adopter une attitude naïve, si l'on croit les théoriciens des méthodes des cas. Pour que l'interaction avec son terrain d'étude ne soit pas entachée de partialité et de subjectivité, il doit se délaisser de ses jugements, idées pré-reçues ou même de certaines de ses valeurs. Ca serait la garantie minimale de sa neutralité et de sa prédisposition à " absorber " ce qui se passe autour de lui sur le terrain d'observation. Or, la " virginité " du chercheur allant sur le terrain ne peut en

---

<sup>1</sup> Y. EVRARD, B. PRAS, E. ROUX (1997), *Market : Etudes et recherches en marketing*, Dunod, 2ème édition, Paris 2000.

aucun cas être absolue. Tout chercheur possède des idées qui guident son observation même s'il n'est pas conscient de leur existence. On peut partir vers le terrain avec un ensemble de propositions théoriques même si ces propositions sont inconscientes. Royer et Zarlowski (2003) expliquent ainsi que la pertinence des données recueillies tout comme le choix des interlocuteurs ou des sites d'observations dépend en partie de la compréhension préalable qu'aura le chercheur de son objet d'étude. Ces observations justifient la nécessité de l'adoption d'un modèle préconçu matérialisé par notre guide d'entretien qui, loin d'être exhaustif, comportait nos propositions théoriques majeures issues de la littérature. Le but était d'inciter l'interlocuteur à évoquer les points auxquels on s'intéresse. Le protocole nécessaire à une recherche qualitative n'a cependant pas été respecté dans tous ses détails. L'entretien a porté sur les aspects présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 7 : Guide d'entretien**

**La stratégie de l'entreprise :**

Rôle des propriétaires et de leurs familles.

Rôle des dirigeants non propriétaires.

Y a-t-il des conflits entre les dirigeants familiaux et les dirigeants non familiaux ?

La stratégie est-elle plus influencée par les premiers ou par les seconds ?

**L'internationalisation de l'entreprise :**

Modes d'entrée, marchés ciblés, degré d'internationalisation.

**Processus de prise de décision :**

Processus formel, processus informel, rôle de l'intuition du dirigeant, implication de toutes les parties prenantes.

**Rôle du conseil d'administration :**

Présence d'experts extérieurs, rôle des administrateurs familiaux.

**Conception de la stratégie :**

Planification stratégique, contrôle des décisions a posteriori/Stratégie tâtonnante.

**Profil de l'entreprise :**

Prudence, indépendance, emploi des membres familiaux, croissance de l'entreprise, innovation, réalisation de profit, rôle du réseau social du dirigeant et de la famille, préférence pour des partenaires de type familial.

**Les compétences spécifiques :**

L'engagement à long terme.

La transmission de l'entreprise.

La réputation de l'entreprise et de ses propriétaires.

**Les ressources :**

La tolérance à l'ouverture du capital à des organismes financiers.

La rétention des dividendes.

La constitution de réserves, l'endettement, l'incorporation de gestionnaires externes.

L'investissement dans les technologies de l'information, l'utilisation d'internet.

**L'expérience et la connaissance :**

Le dirigeant centralise-t-il l'expérience et le savoir faire ?

Est-ce que les autres membres de l'organisation acquièrent du savoir et de l'expérience ?

Quid du risque de perte de mémoire organisationnelle ?

Nous avons instrumentalisé les entretiens pour une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certains items qui allaient former le questionnaire, instrument central de notre démarche méthodologique. L'objectif était de conforter ces hypothèses qui devaient constituer la base à notre questionnaire. Une difficulté consistait dans le fait que le répondant devait avoir vécu l'internationalisation de l'entreprise depuis son déclenchement ou au moins une portion de ce processus pour qu'il puisse nous restituer, avec tous les risques de distorsions conscients ou inconscients, une certaine description des opérations internationales de son entreprise. L'idéal était que le répondant soit, par exemple, le fondateur ou le responsable qui a déclenché

l'internationalisation de l'entreprise. Au total, quatre entretiens au sein de trois entreprises de la région Aquitaine<sup>1</sup> ont été réalisés. Les buts étaient de :

- se familiariser avec le terrain de recherche et conforter certaines propositions théoriques de la recherche ;
- clarifier la problématique de recherche ;
- préciser les questions et les items qui devaient faire partie du questionnaire final ;

Les entreprises ont été choisies sur la base des critères suivants<sup>2</sup> :

- pour des raisons matérielles et pratiques, le choix a concerné des entreprises de la région aquitaine.
- les entreprises contactées, au nombre de 60, réalisaient au moins 20% de leur chiffre d'affaire à l'étranger.
- enfin, les entreprises étaient sous contrôle familial, selon un critère de propriété de 50% du capital par une famille unique.

Les entretiens menés ont tout d'abord permis de découvrir la diversité de notre cible. Il n'existe pas une entreprise familiale type mais différentes variantes. On s'est questionné alors sur la pertinence de l'instrumentalisation d'un questionnaire standardisé sachant l'énorme diversité et spécificité des entreprises que l'on considère comme familiales. Le questionnaire, s'il est légitime afin de généraliser des observations et des conclusions, ne pourra en aucun cas supplanter une analyse approfondie et personnalisée des cibles. Or, nous avons choisis malgré ses insuffisances cet instrument comme méthode de collecte d'information. Sur le fond, les entretiens ont permis de mettre en exergue :

- le rôle déterminant de l'attitude conservatrice de la PME familiale et de son orientation "indépendance" dans la modélisation de son comportement stratégique.
- le rôle du réseautage en tant que mécanisme d'accumulation de compétences et essentiellement de connaissance nécessaire à la démarche d'internationalisation.

---

<sup>1</sup> Balguerie SA, Maison DesCaves et Négoce Hermann Mostermans.

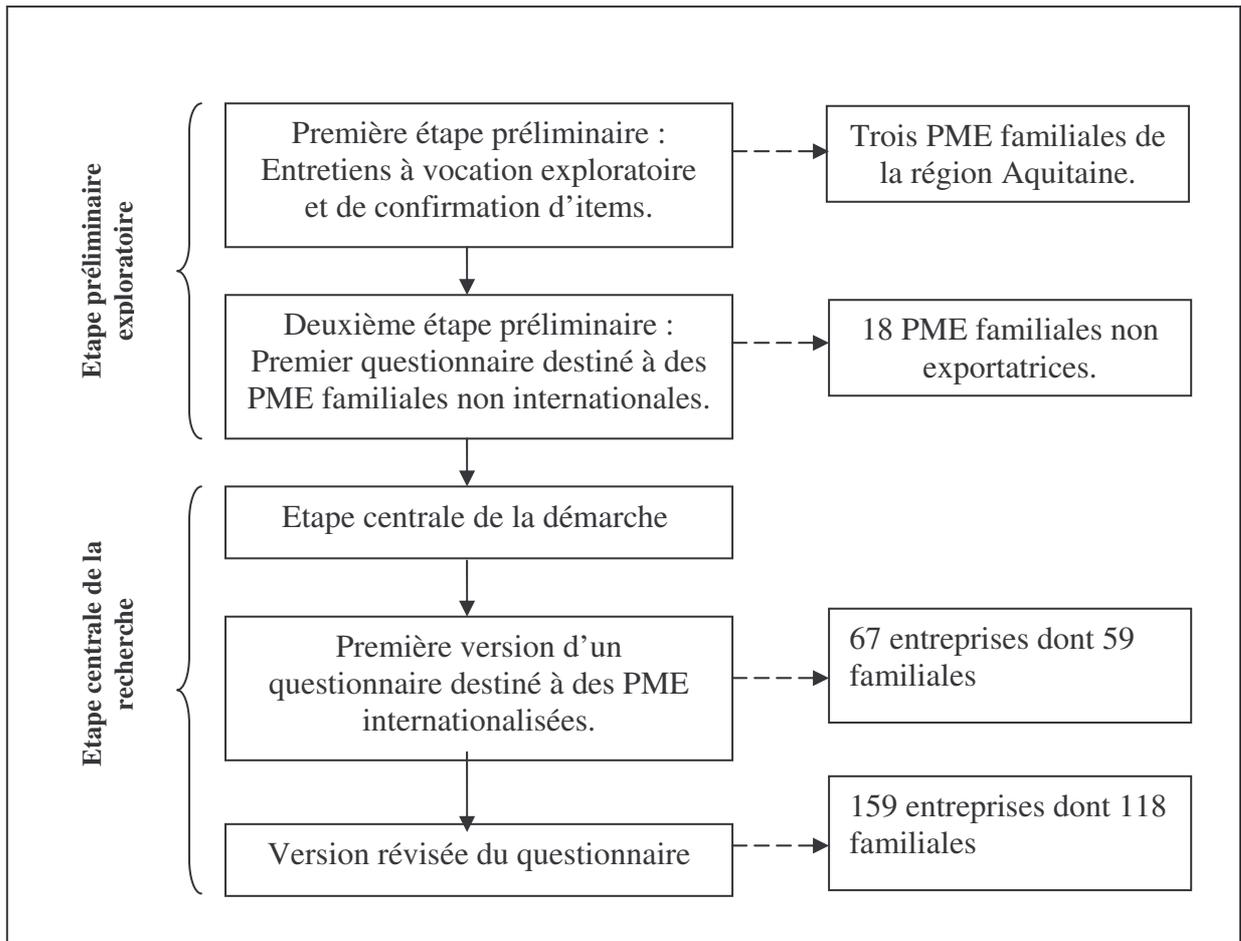
<sup>2</sup> La collecte a été menée grâce à la base DIANE et des emails ont été envoyés aux entreprises sélectionnées ainsi qu'un rappel pour celles qui n'ont pas répondu. Sept entreprises ont répondu et trois uniquement ont accepté de nous rencontrer.

- le rôle de la compétence que possède l'entreprise quant à l'internationalisation. C'est ce que nous appelons dans notre modèle la connaissance d'internationalisation.

Notre étape centrale de collecte des données, c'est-à-dire celle impliquant le questionnaire principal a été réalisée en deux temps<sup>1</sup>. Un an après le premier envoi, le questionnaire (destiné à mesurer les variables du modèle de recherche) a été, en effet, revu et révisé. Une deuxième version améliorée tenant compte des insuffisances constatées a été rédigée et testée. La première version du questionnaire a été élaborée suite à une revue de la littérature et à des entretiens semi-directifs effectués auprès de 4 dirigeants de PME familiales. Malgré la qualité des échelles de mesure, nous avons constaté des problèmes relatifs à l'ambiguïté de quelques énoncés et à la représentation de certains concepts expliqués sans doute par la longueur de ce questionnaire. Suite aux observations issues de ce premier envoi, certaines modifications ont été apportées : le questionnaire a été largement raccourci afin de n'inclure que les variables les plus pertinentes à l'analyse ; ensuite, les énoncés des échelles ont été reformulés afin de mieux représenter leurs concepts. La nouvelle version de l'instrument a fait l'objet d'une " consultation " auprès d'experts. En définitive, la démarche globale de notre recherche a consisté, donc, en quatre étapes résumées par la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Compte non tenu du premier questionnaire destiné à des PME familiales non exportatrices et dont les résultats ont été présentés au sein du premier chapitre. Il est important de souligner que le premier questionnaire n'a pas vocation à constituer un instrument de mesure d'échelles, à priori neutre et objectif. Il est, au contraire, imprégné de thèses à vérifier, partial et plein d'à priori.



**Figure 20 : Etapes de collecte des données**

## § 2 : La construction du questionnaire principal de recherche

Le questionnaire principal de la recherche comprend deux volets conformément aux hypothèses de recherche. Le premier (I) a un but descriptif puisqu'il permettra de tracer les processus d'évolution internationale des entreprises répondantes. Le deuxième volet (II), largement plus important, est consacré à la mesure des variables de notre modèle de recherche.

Le questionnaire s'adresse indifféremment aux entreprises familiales et non familiales. Le répondant a le choix de répondre aux questions qu'il estime le concerner. Ainsi, les entreprises non familiales, qui ne se reconnaissent pas dans les questions posées, ne devraient répondre qu'aux questions relatives au processus d'internationalisation. De la même manière, nous avons fait en sorte que les entreprises familiales qui répondent à nos échelles de mesure ne soient pas forcément internationalisées. Ainsi, les questions relatives au degré d'internationalisation ainsi qu'à l'étendue de la connaissance d'internationalisation ont été placées à la fin du questionnaire. Aussi, on s'assurait de recueillir en premier les réponses aux échelles attitudinales. Cela nous

permet d'avoir une grande variation et même des valeurs minimales (nulles) pour nos variables dépendantes (degré d'internationalisation et connaissance d'internationalisation). La démarche présente cependant une insuffisance majeure. Notre questionnaire, censé fournir une explication " causale " de l'accroissement de la connaissance d'internationalisation et par la même du degré d'internationalisation, n'en demeure pas moins statique. En effet, tenter de valider ou d'invalider une relation de cause à effet suppose une approche au moins synchronique en obtenant dans un premier temps une mesure des variables indépendantes et dans un deuxième temps une mesure des variables dépendantes. Etudiant l'internationalisation d'un échantillon d'entreprises familiales, Zahra (2003) prend les données issues d'une base construite en l'an 2000 pour mesurer l'internationalisation (deuxième moment de l'enquête) alors que les mesures des variables indépendantes ont été effectuée en 1997 (premier moment de l'enquête). Dans notre recherche, nous supposons que l'intensité des variables indépendantes (conservatisme, indépendance, réseautage) est constante. Il s'agit de mesures de construits attitudeux dont on suppose l'invariabilité au cours du temps. En résumé, notre méthode ne nous permettrait pas d'inférer des relations causales dans le sens de " cause à effet ". L'interprétation de nos résultats doit par ailleurs être faite avec précaution.

## **I.- La capture du processus d'internationalisation de l'entreprise**

Un processus est une série d'activités réalisées afin d'atteindre un résultat particulier. Pour Van de Ven et Poole (1995), le processus est une progression (impliquant un ordre et une séquence) d'événements ayant lieu au cours de l'existence d'une organisation. Le changement, qui constitue un type d'événement particulier, est une observation empirique d'une différence dans la forme, dans la qualité ou dans l'état de l'entité à travers le temps (Van de Ven et Poole, 1995). L'entité peut être le travail d'un individu ou d'un groupe, une stratégie de l'organisation, un programme, un produit, ou l'organisation entière. Ainsi, le développement de l'organisation serait un processus de changement c'est à dire un déroulement d'événements de changement qui a lieu pendant toute la durée d'existence de l'entité (Van de Ven et Poole, 1995).

Une théorie du processus serait donc une explication du " pourquoi ? " et du " comment ? " change et se développe une entité organisationnelle. Cette explication doit pouvoir identifier les mécanismes génératifs qui font produire les événements observés ainsi que les circonstances ou les contingences particulières à l'origine de ces mécanismes causaux. Ainsi, pour Van de Ven et

Poole (1995), un processus<sup>1</sup> peut être : soit la logique fondamentale qui explique un rapport causal entre les variables indépendantes et dépendantes dans une théorie du changement ; soit un ensemble de concepts d'actions organisationnelle (par exemple, les flux de travail, les techniques de prise de décision ou les méthodes d'élaboration de la stratégie). Ces concepts ou mécanismes pourraient expliquer le résultat atteint par l'organisation mais pas comment ils se déploient au cours du temps.

Le terme " processus " a largement été utilisé pour décrire le mouvement qui conduit les entreprises vers les marchés étrangers. Entendue comme un épisode particulier ou comme une orientation générale de l'entreprise, l'internationalisation ferait partie de ces événements qui forment un processus de changement de l'organisation. Une étude sur le processus d'internationalisation vise donc à mettre en évidence des régularités dans le processus puis à nommer les séquences ou phases qui le composent. Pour Buckley et Chapman (1998), trois approches permettraient l'étude du processus d'internationalisation des entreprises. La première dite " prospective " se fonde sur la spécification d'un modèle en définissant ses conditions " initiales ", les forces motrices et les mécanismes permettant aux variables indépendantes d'influer sur la variable " internationalisation ". Le modèle du cycle de vie de Vernon (1966) en serait une illustration. La seconde approche est rétrospective puisqu'elle choisit un repère temporel (généralement l'instant présent) et observe une certaine période passée afin de comprendre comment le système est arrivé à son état final. A titre d'exemple, pour valider leurs critiques vis-à-vis des modèles " béhavioristes ", Ageron et Huault (2000) adoptent une démarche de type longitudinal reposant sur des entretiens rétrospectifs. La dernière approche est l'analyse longitudinale du processus. Elle tente d'étudier en " temps réel " le déroulement du processus. Cela implique, en pratique, des entretiens répétés avec les protagonistes au fur et à mesure que les événements se passent. Chetty et Hamilton (1996) militent pour la même approche et suggèrent que des études longitudinales pourraient être mises en place afin de fournir une compréhension détaillée des phases clés du processus de développement des exportations : le passage de l'état de non exportateur à celui d'exportateur ; l'évolution à partir d'une faible intensité de l'activité d'exportation vers une forte intensité et même la décision d'abandon de telles opérations. Ils

---

<sup>1</sup> Pour A. VAN de VEN et M. POOL (1995), il existe quatre idéaux-types des théories de processus expliquant comment et pourquoi un changement se déploie au sein des entités sociales ou biologiques : les théories du cycle de vie, les théories téléologiques, les théories dialectales et enfin les théories évolutionnaires. Ces quatre types se manifestent par des ordres d'événement et des mécanismes génératifs, appelés moteurs, fondamentalement différents. Il n'est pas pourtant exclu que le développement d'une entité suive un processus qui emprunte à deux ou plusieurs de ces conceptions.

mobilisent à cet effet une batterie d'études de cas<sup>1</sup> pour une étude longitudinale et historique des processus d'internationalisation. L'apport de tels dispositifs d'observation du processus d'internationalisation est incontestable malgré leur faible potentiel de généralisation. L'intervention de méthodes plus " quantitatives ", essentiellement rétrospectives, peut remédier à cette carence. Aussi, la majeure partie des recherches sur le processus d'internationalisation des entreprises, ou de développement des exportations en particulier, a porté sur de larges échantillons avec une visée généralisatrice. Quand cela était possible, l'observation du processus d'internationalisation ne se faisait pas d'une manière rétrospective mais à intervalles réguliers. Il s'agit alors d'une méthode longitudinale quantitative. Par exemple, Ahokangas (1998), dans le cadre du projet européen INTERSTRATOS<sup>2</sup>, parvient à mesurer les changements dans les attributs spécifiques de l'objet d'étude (en l'occurrence les ressources de la PME et ses activités internationales) à des intervalles de temps définis (" *snapshot* ").

En ce qui nous concerne, une approche rétrospective est adoptée. Les entreprises ont été questionnées sur le déroulement de leur internationalisation afin de reconstituer le processus d'internationalisation. Une première tâche que doit remplir une recherche sur le processus serait de décomposer la variable processuelle en concepts ou sous-variables (Grenier et Josserand, 2003). Les dimensions du concept d'internationalisation ont été présentées au premier chapitre de la thèse. Loin de vouloir analyser toutes les dimensions identifiées, notre étude du processus portera uniquement sur la dimension " mode d'entrée ", dimension la plus manifeste de l'action internationale de l'entreprise. Cette analyse se base sur une section de notre questionnaire de recherche (cf. Annexe n°6) où les répondants devaient classer par ordre chronologique les modes d'entrée que leurs entreprises ont adoptés au cours de leur internationalisation. Une étude du processus exigerait, entre autres, une délimitation temporelle (Grenier et Josserand, 2003). Le chercheur doit savoir quand le phénomène étudié commence et finit. La présente recherche, ne portant pas sur une seule entreprise, une telle délimitation est difficilement envisageable puisque le processus étudié est temporellement distinct pour chacune. Les échantillons sont composés d'une grande diversité d'entreprises dont l'âge, la maturité internationale et le degré d'internationalisation sont différents. Nous ne définissons donc aucunement une période d'observation durant laquelle l'évènement de changement doit avoir lieu. L'objectif se limite à

---

<sup>1</sup> Leur étude porte sur des entreprises contrôlées par leurs propriétaires.

<sup>2</sup> INTERSTRATOS est un programme d'étude de panel longitudinal. L'étude porte sur le changement d'un ensemble de variables pendant une période de temps. Les observations ont été collectées à cinq moments distincts entre 1991 et 1995 et portent sur des PME européennes.

détecter globalement les éventuelles régularités quant à l'adoption des modes d'entrée par nos deux échantillons d'entreprises.

Nous avons donc demandé aux répondants de classer, par ordre chronologique de leur réalisation, les modes d'opération que l'entreprise a (éventuellement) adoptés au cours de son internationalisation. Le tableau suivant leur a été soumis.

<b>Mode d'entrée</b>	<b>Ordre</b>
Une internationalisation en amont	
L'exportation indirecte	
L'exportation directe sur un marché étranger	
La cession d'une licence ou d'une franchise à l'étranger	
La sous-traitance à l'étranger	
Une alliance ou une coopération internationale sans prise de participations	
La création à l'étranger d'une entreprise conjointe (Joint-venture) à but commercial	
La création à l'étranger d'une entreprise conjointe (Joint-venture) de fabrication ou de production	
La création d'une filiale de commercialisation	
La création d'une filiale de production	
La prise de contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise commerciale ou de distribution existante	
La prise de contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise de production existante	

Comme nous l'expliquerons dans le paragraphe suivant (§ 3), il fallait introduire une aide contextuelle dans le questionnaire (électronique) afin d'expliquer certains termes, qui peuvent être mal compris, aux répondants. Ici, les termes qui pouvaient être mal compris ont été définis. Il s'agit de :

Item 1 : Internationalisation en amont : " Importation de matières premières, composants, technologie, brevets, licences, coopération avec des partenaires étrangers dans le marché domestique, etc. ".

Item 2 : Exportation indirecte : " Grâce à des intermédiaires étrangers ".

Item 3 : Exportation directe : " Exportation grâce à un contact direct avec les clients à l'étranger ".

## II.- La mesure des variables de l'étude

L'opérationnalisation des variables du modèle de recherche est basée d'une part sur l'adaptation d'échelles existantes dans la littérature et d'autre part sur le développement d'échelles *ad hoc* pour les besoins de cette étude. Plusieurs recherches empiriques ont été exploitées pour bâtir le questionnaire de cette étude. Certains items appartenant à des échelles anglo-saxonnes ont été traduits en français par nos soins. Les échelles *ad hoc* ont été développées à partir des résultats de la revue de littérature et étude exploratoire. Le questionnaire ainsi établi a été pré-testé afin de vérifier la validité de contenu des échelles. Il a été soumis aux répondants de l'étape exploratoire afin de s'assurer que les échelles couvrent les construits étudiés. La pertinence des énoncés a ainsi été vérifiée. Tous les items, à l'exception de l'échelle de la connaissance d'internationalisation, ont été évalués sur la base d'une échelle de Likert à 5 points allant de " pas du tout d'accord " (1) à " tout à fait d'accord " (5).

### **A- Mesure de l'attitude conservatrice de la PME familiale**

De l'attitude conservatrice de la famille découle l'ensemble des caractéristiques " négatives " de l'entreprise familiale critiquées par la littérature. Cette attitude se répercute donc sur l'entreprise et influence sa posture stratégique. On pourrait adopter, en tant que mesure du conservatisme, les échelles développées pour sonder le comportement entrepreneurial ou conservateur de l'entreprise dans le champ de la stratégie. Ces types d'échelle peuvent être intéressantes même si elles concernent la posture stratégique de l'entreprise en général. Notre but étant de mesurer la posture conservatrice de la famille propriétaire-dirigeant, nous nous tenons aux trois dimensions que nous avons identifiées au chapitre 2. Le conservatisme touche, en effet, trois axes principaux :

- le gouvernement et la prise de décision qu'on pourra évaluer grâce à la position vis-à-vis du risque et des objectifs de tradition et de pérennité ;
- la stratégie qu'on tentera de mesurer par le désir de conformité et de maintien en l'état;
- la culture qu'on tentera de mesurer par la volonté de sauvegarde et de protection.

Le conservatisme peut, tout d'abord, être expliqué par une volonté de protection de l'entreprise patrimoine de la famille. L'entreprise garantit, d'une part, une sécurité financière à la

famille et, d'autre part, l'emploi de ses membres. La protéger est donc un objectif important poursuivi par la famille. L'entreprise est considérée par les membres de la famille comme un patrimoine non seulement économique mais aussi familial qui doit être pérennisé pour que le monde des affaires, d'abord, mais aussi la société entière n'oublie pas l'apport et la contribution de l'entreprise au bien-être collectif. L'entreprise constitue en effet l'œuvre de vie du dirigeant son créateur. Ainsi, voir son œuvre perdurer à travers le temps est le désir de tout entrepreneur. L'existence jusqu'à nos jours de noms d'entreprises âgées de plusieurs décennies ou siècles dénote donc de l'existence d'une réelle et consciente volonté de laisser à l'histoire l'emprunte de l'entreprise et de la famille. Pour Mignon (2000), il convient même de réfléchir si la recherche de la pérennité par les entreprises familiales ne constitue pas un " modèle alternatif " à la recherche de valeur. Sauvegarder l'entreprise nécessite donc la mise en place de mécanismes de pérennisation, l'adoption d'une attitude particulière et surtout l'assurance de sa transmission à travers les générations. L'objectif de pérennité a une influence non négligeable sur la prise de décision, sur les choix du dirigeant et la stratégie poursuivie. Au total, la famille ou le dirigeant, par la voix du répondant à notre questionnaire, serait d'accord avec la proposition suivante :

→ Un de nos buts essentiels est que notre nom et notre entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs.

Pérennisation et transmission de l'entreprise à sa descendance sont deux objectifs indissociables, la transmission étant assurée si l'entreprise ne disparaît pas et la pérennisation garantie par l'existence d'une génération qui prendra la relève. Les dirigeants d'entreprises familiales caressent souvent l'ambition de passation de l'affaire à leur successeur dans le cadre familial. La poursuite de cet objectif de transmission en mains familiales explique aussi la posture conservatrice de la famille. La famille ou le dirigeant particulièrement serait d'accord avec la proposition suivante :

→ Pour nous, pouvoir transmettre l'entreprise à notre descendance et aux générations suivantes est un objectif qui influence nos choix et décisions.

Le caractère communément mis en exergue par la littérature aussi bien d'une manière anecdotique que plus scientifiquement est celui de l'aversion au risque manifestée aussi bien par

le dirigeant que par la famille entière dans certains cas. Ces dirigeants sont souvent décrits comme étant des entrepreneurs du type conservatif c'est-à-dire privilégiant la sécurité de l'affaire et du patrimoine à sa croissance. Etant vrai pour les entreprises familiales traditionnelles, ce caractère devrait se ressentir pour des entreprises plus modernes quoique d'une manière plus nuancée. En effet, afin de parvenir à l'objectif de pérennité, il n'est pas exclu que la famille dirigeante adopte un raisonnement et une analyse prudente de son environnement et des choix stratégiques qui lui sont offerts. Ainsi, la sécurité est recherchée aussi bien au niveau des décisions financières (ce que nous verrons d'ailleurs quand nous traiterons de la mesure de l'indépendance) qu'au niveau des investissements et d'une manière générale de toutes les décisions dont la portée ou les conséquences sont d'envergure. Nous empruntons à Robertson et Chetty (2000), et modifions légèrement, deux items faisant partie d'une échelle à trois items<sup>1</sup> censée mesurer l'aversion au risque des entreprises. La famille ou le dirigeant, par la voix du répondant à notre questionnaire, serait d'accord avec la proposition suivante :

→ Dans les décisions et les actions que nous entreprenons, nous préférons adopter un comportement prudent à un comportement impliquant une plus grande prise de risque.

→ Entre un projet rentable à faible risque et un projet plus rentable et plus risqué, nous optons généralement pour le premier.

La culture d'entreprise constitue la base sur laquelle la stratégie peut être formulée et mise en œuvre. Synonyme de l'identité de l'entreprise, elle influence considérablement l'organisation tout comme les choix stratégiques, déterminant la posture stratégique globale de l'entreprise et jouant un rôle crucial dans les opérations de rapprochement internationales. Culturellement, les entreprises de petite et moyenne taille, surtout celles constituant un patrimoine confondu avec l'héritage familial, seraient très protectrices. Même si toutes ne sont pas conservatrices, le facteur

---

<sup>1</sup> - Item 1 : " In general, my firm has...

*A strong tendency for low risk projects (Projects with normal and certain rates of return)/A strong tendency for high risk projects (Projects with lower chances of success, but very high return). "*

- Item 2 : " In general, my firm believes that...

*Due to the conditions in which the firm operates, it is best to act cautiously to achieve objectives/Due to the conditions in which the firm operates, bold acts are necessary to achieve objectives. "*

- Item 3 : " When confronted with decision making situations involving uncertainty, my firm...

*Typically adopts a cautious, 'wait and see' posture in order to minimise the probability of making costly decisions/Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximise the probability of exploiting potential opportunities."*

culturel demeure important. Nous adoptons deux items censés mesurer l'attitude de préservation de la culture interne de l'entreprise. Il convient toutefois de préciser qu'il est difficile de mesurer le conservatisme culturel avec un si faible nombre d'items, l'idéal aurait été de questionner le dirigeant sur son attachement aux différents éléments constitutifs de la culture de son entreprise (langage, artefacts et symboles, modes de comportement, valeurs partagées et croyances et hypothèses sous jacentes). Au total, l'entreprise familiale conservatrice serait d'accord avec les deux propositions suivantes :

→ Protéger l'identité de notre entreprise est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie.

→ Protéger et sauvegarder notre culture est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie de notre entreprise.

La dernière dimension à sonder est relative à la stratégie. A l'instar de la culture, il est délicat (et critiquable) de mesurer le conservatisme stratégique par un faible nombre d'items. Nous décidons néanmoins d'adopter uniquement deux propositions sondant, d'une manière inverse, la volonté de changement et d'adaptation que peut manifester l'entreprise. L'entreprise conservatrice serait réticente à adapter son organisation et sa stratégie aux nouvelles exigences internes et externes. S'attachant à la stratégie consacrée, l'entreprise, représentée à nos yeux par son équipe dirigeante, ne prend pas en compte des évolutions nécessaires même à survie. Au total, l'entreprise de type conservateur ne serait pas d'accord avec les deux propositions suivantes :

→ Quand des changements dans les besoins de notre entreprise et dans son environnement surviennent, nous n'avons aucune hésitation à modifier notre stratégie.

→ Quand une transformation globale ou partielle de notre entreprise est nécessaire, nous n'avons aucune hésitation à modifier ses modes d'organisation et de fonctionnement interne.

## ***B- Mesure de l'orientation " indépendance " de la PME familiale***

Au vu des développements présentés au précédent chapitre, trois dimensions du concept d'indépendance sont à mettre en exergue : la dimension financière, la dimension humaine et enfin celle relative à l'indépendance décisionnelle quand il s'agit de l'aspect coopératif.

L'entrepreneur, fondateur d'entreprise familiale, aurait tendance à privilégier l'accumulation interne de ressources financières de crainte d'être obligé de se retourner vers l'extérieur afin de financer la croissance de son affaire. Afin donc d'assurer le financement propre de l'entreprise, le preneur de décision serait tenté de favoriser la thésaurisation par la constitution de réserves au détriment parfois d'objectifs plus immédiats dont la distribution de dividendes ou d'autres parts de bénéfices (Gallo, 1994). Le dirigeant de l'entreprise familiale serait donc favorable aux propositions :

→ Chaque fois que l'activité de notre entreprise génère un bénéfice, nous décidons en premier lieu d'alimenter nos fonds de réserves avant de passer à la distribution de parts de bénéfices ou de dividendes.

→ Quand il s'agit de financer nos activités, nous privilégions (quand cela est possible) l'autofinancement à d'autres formes de financement.

La famille contrôlant l'entreprise, et en particulier le dirigeant, sont prêts à soutenir l'entreprise notamment sur le plan financier en subvenant à ses besoins et en puisant de leurs ressources personnelles. Toujours donc dans le souci de préserver l'indépendance, et afin de ne pas se retourner vers l'extérieur, la famille privilégierait le financement de l'entreprise en réalisant des prélèvements sur son patrimoine. On observerait donc une inclinaison pour la proposition :

→ Notre famille est toujours prête (quand ses ressources le lui permettent) à la réalisation de nouveaux apports financiers à destination de l'entreprise.

Par ailleurs, ont déjà été soulignées les manifestations de l'attitude indépendante de la famille quant à sa position vis-à-vis des sources de financement extérieures. L'entreprise sous la

tutelle de la famille serait réticente à l'endettement, ou du moins le considère comme la dernière alternative envisageable pour financer ses besoins. Pour Chui et ali. (2002), les entreprises conservatrices sont plus à même à considérer la dette comme très risquée. En effet, l'utilisation de la dette entraînerait l'instabilité financière de la firme et augmenterait le risque de faillite. Par ailleurs, et malgré l'intérêt indéniable de l'ouverture de son capital à des organismes financiers extérieurs, l'attitude générale des PME familiales serait pour l'évitement de ce choix. Il en découle que la famille à la tête de l'entreprise serait peu ou non enthousiaste vis-à-vis des propositions suivantes :

→ Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement.

→ Nous sommes favorables à l'ouverture du capital de notre entreprise à des banques ou à d'autres investisseurs institutionnels.

L'essentiel de l'échantillon étant formé de PME, on a choisi d'éviter d'ajouter un item relatif à l'augmentation du capital comme étant une forme d'ouverture du capital. Ceci risque de faire courir, pour les plus grandes d'entre elles, et dans certains cas, un risque d'introduction d'un nouvel acteur influent dans la structure de propriété.

Adam-Ledunois et Le Vigoureux (1998) notent que, dès lors qu'il était accepté, l'adossement consistait rarement à faire entrer dans le capital des partenaires financiers ou bancaires mais plutôt de fidèles collaborateurs, le plus souvent des employés animés d'un fort esprit d'entreprise. Un dernier élément relatif à l'indépendance financière consacre donc les mesures d'intéressement dont peuvent jouir les salariés et essentiellement la participation au capital. Les plans d'actions<sup>1</sup>, par exemple, ont pour but non seulement d'attirer et de conserver dans l'entreprise les ressources humaines qui sont jugées les plus précieuses et les plus utiles pour le développement futur de l'organisation, mais aussi d'encourager le personnel bénéficiaire à davantage d'efforts et à une performance accrue (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 1999). L'essentiel

---

<sup>1</sup> En vertu de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966, les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions peuvent consentir à leurs salariés et dirigeants des options de souscription ou des options d'achat d'actions. Depuis la loi 99-587 du 12 Juillet 1999 sur l'innovation et la recherche (art.3), les sociétés par actions simplifiées peuvent avoir des personnes physiques comme associés et peuvent ainsi consentir de telles options. Trois objectifs des plans d'action dominent très largement parmi les entreprises familiales : motiver les salariés, fidéliser les cadres à haut potentiel en créant une communauté d'objectifs avec l'entreprise, et récompenser les meilleurs éléments (Hirigoyen et Poulain-Rehm, 1999).

de la cible étant constitué de petites et moyennes entreprises non cotées, il nous faut généraliser l'idée et nous intéresser d'une manière générale à toutes les formes d'intéressement par participation au capital que l'entreprise peut adopter. En effet, même si la loi n'interdit pas aux sociétés non cotées d'octroyer des stock-options à leurs salariés, la mise en oeuvre de ces plans d'options soulève toutefois des problèmes pratiques dus à l'absence de marché sur les titres concernés<sup>1</sup>. Par ailleurs, les entreprises de notre échantillon sont aussi des SARL n'ayant pas le droit à mettre en place des plans d'option. L'hypothèse sous-jacente ce dernier item est que l'entreprise familiale serait réticente à ce type de mesures qui, malgré leur intérêt incontestable pour la GRH, mettent en jeu son indépendance. Ainsi, la famille serait faiblement favorable à la proposition :

→ Nous sommes favorables à la participation des dirigeants ou salariés extérieurs à notre famille au capital de notre entreprise (par la mise en place de plans de stock-options, par exemple).

Sur le plan humain, nous avons étudié les manifestations de l'attitude indépendante de l'entreprise familiale. Le but recherché par la famille dirigeante est d'assurer sa domination sur la prise de décision stratégique et dans une moindre mesure sur la gestion courante des opérations. Ceci implique d'occuper notamment les hauts postes de direction. D'une manière générale, quelque soit l'étendue de la famille et le nombre de ses membres, il est assez difficile de pourvoir tous les emplois exclusivement à partir de cette source. L'incorporation d'employés extérieurs est, en réalité, une nécessité. Il y aurait, plutôt, des freins principalement à l'incorporation de dirigeants extérieurs puisque ces derniers entrent en concurrence avec les compétences internes et surtout menacent l'indépendance décisionnelle. Ainsi, la famille serait favorable à la proposition :

→ Quand un poste de haut dirigeant (directeur, par exemple) est à pourvoir, nous préférons opter pour la formation et le recrutement d'un membre de notre famille plutôt que pour l'embauche d'un directeur extérieur (professionnel).

---

<sup>1</sup> Il y aura, en effet, une incertitude sur la valeur réelle de ces titres et surtout une grande difficulté pour que les bénéficiaires des options puissent revendre leurs actions.

La famille constitue, par ailleurs, un vivier permettant le renouvellement des compétences. Ainsi, et selon les descriptions communes sur le népotisme régnant au sein de ce type d'entreprises, la famille devrait être d'accord avec la proposition :

→ D'une manière générale, nous avons tendance à privilégier l'emploi des membres de notre famille au sein de l'entreprise.

La dernière dimension de l'attitude indépendante a trait à l'aspect coopératif. Malgré sa forte orientation de réseautage social, l'entreprise familiale évite, selon les descriptions de la littérature, la coopération interorganisationnelle. Mesurer cette composante est fait grâce à deux items inversés. Le dirigeant de l'entreprise familiale, consacrant son principe d'autonomie, croit précisément qu'il détient toutes les ressources nécessaires à la survie et au développement de son entreprise. L'engagement dans des relations interentreprises dont les bénéfices sont indéniables pour la petite et moyenne entreprise est, dans ce sens, redouté tant qu'il menace l'indépendance décisionnelle. Pour l'entreprise familiale, il ne serait donc pas vital de s'engager dans de telles relations. La famille et le dirigeant auraient donc tendance à ne pas être d'accord avec la proposition suivante :

→ Nous pensons que pour atteindre les objectifs de notre entreprise, il est impératif de nouer des relations de coopération avec d'autres entreprises.

Par ailleurs, en cas d'engagement avec un nouveau partenaire, l'entreprise familiale serait peu enclin à maintenir cette relation. Elle aurait tendance à privilégier les associations ou les alliances de court terme destinées à accomplir un objectif ponctuel. La durée de la coopération économique, à l'inverse de celle du type social, est ainsi écourtée afin de ne pas accroître ou entraîner une dépendance durable avec l'entreprise partenaire. D'ailleurs, afin de trouver les complémentarités ou les ressources qu'elle désire, l'entreprise familiale privilégie précisément les relations de type informel. Ainsi, il peut être supposé que la famille et le dirigeant auraient tendance à ne pas être d'accord avec la proposition suivante :

→ Quand nous nous engageons dans des relations de coopération avec d'autres entreprises, nous préférons (quand cela est possible) que la relation soit de court terme.

### ***C- Mesure du réseautage social au sein de la PME familiale***

Afin d'étudier l'influence des réseaux personnels sur l'avantage compétitif des entreprises, Ostgaard et Birley (1994) identifient quatre construits : la propension au réseautage, l'activité du réseau, la densité du réseau et l'intensité du réseau. Nous nous intéressons tout particulièrement au premier construit. La propension au réseautage est évaluée grâce à trois variables qui mesurent l'appartenance et la participation du propriétaire-dirigeant à des organisations de commerce, professionnelles ou sociales (Aldrich, Rosen et Woodward, 1986<sup>1</sup>). Plusieurs critiques ont néanmoins mis en exergue le fait que les données quantitatives en termes de nombre de contacts offrent une vision incomplète du comportement de réseautage (Chell et Baines, 2000). Une autre approche fondée sur une logique différente est préconisée. Pour Rittera et Gemünden (2003), le réseautage implique d'accomplir un certain nombre de tâches. Il s'agit des activités nécessaires pour établir et maintenir une relation unique et sont au nombre de trois : l'initiation, l'échange et la coordination.

L'initiation est une dimension importante puisque les relations ne se déclenchent pas spontanément mais sont le résultat d'investissements spécifiques. L'environnement politique, social, économique ou technologique peuvent, inversement, rendre nécessaire la dissolution de relations existantes et l'établissement de nouvelles. Généralement, cet aspect a été mesuré par le nombre de visites à des foires ou à des expositions commerciales, par l'adoption éventuelle d'une stratégie de veille relative à la littérature et à l'actualité spécialisée. D'autre part, l'échange de produits, de services, de ressources financières, d'information, de savoir-faire ou de personnel est essentiel pour le maintien des relations interorganisationnelles. Un échange simple entre organisations n'est cependant pas suffisant pour maintenir la relation. Les deux organisations impliquées se doivent, enfin, de synchroniser et de coordonner leurs activités. Une telle coordination inclut l'établissement et l'utilisation de rôles et de procédures formelles et l'utilisation de mécanismes de résolution de conflit (Rittera et Gemünden, 2003).

---

<sup>1</sup> H. ALDRICH, B. ROSEN et W. WOODWARD (1986), " Social Behavior and Entrepreneurial Networks, summary ", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, pp. 239-240 (cité par T. OSTGAARD et S. BIRLEY, 1994)

Grâce aux deux premiers items de notre échelle, nous essayerons de déceler l'aspect " échange ". Comme nous l'avons vu, l'entreprise familiale compte énormément sur ses cercles de liens personnels pour l'acquisition de ressources et de connaissance en particulier. Par ailleurs, l'appartenance à des réseaux de relations personnelles, affectives essentiellement informelles fondées sur la confiance est un aspect déterminant le déclenchement et la réussite du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale.

→ Notre cercle de relations immédiates (famille proche et élargie, amis proches) est la principale source de soutien et de ressources de notre entreprise.

→ Nous privilégions notre cercle de relations immédiates pour nous fournir l'essentiel de l'information et de la connaissance dont nous avons besoin pour notre activité.

Le dirigeant doit jouer un rôle essentiel et consacrer une part importante de son action pour maintenir la qualité et la valeur de ces relations. Le deuxième ensemble d'items concerne l'orientation de réseautage social. L'expression " relations personnelles ", présente dans tous les items, devrait pouvoir distinguer entre l'orientation réseau en général qui peut signifier une composante organisationnelle et le réseautage social particulièrement. Quatre items ont été soumis aux répondants. Le premier cherche à sonder l'orientation de l'entreprise, par la voix du répondant, à nouer les relations.

→ Nous avons tendance à rechercher continuellement à établir de nouvelles relations personnelles qui peuvent être utiles à nos affaires.

La nécessité de développer et d'améliorer la qualité de ces liens se trouve renforcée dans le cadre des PME familiales qui, dès leur naissance sous forme d'entrepreneuriat, ressentent l'importance et l'aspect vital de ces liens. Contrairement aux relations interentreprises pouvant atténuer l'indépendance, les relations informelles ne sont pas redoutées mais au contraire recherchées. La PME familiale, et la famille qui la contrôle, ne craint pas de s'engager et d'approfondir ses engagements. Au total, nous tentons de mesurer cette volonté de développement des liens grâce aux trois items suivants.

→ Nous mettons fréquemment en place des actions permettant un contact et un échange réguliers avec l'ensemble de nos relations personnelles.

→ Nous oeuvrons continuellement pour maintenir et développer la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles.

→ Nous essayons continuellement d'approfondir nos engagements avec l'ensemble de nos relations personnelles.

#### ***D- Opérationnalisation du concept de connaissance d'internationalisation***

Il existe un faible corpus empirique relatif à la connaissance expérientielle de l'entreprise. La difficulté d'opérationnalisation de ce construit est une cause de ce constat (Hadley et Wilson, 2003). Par exemple, la majorité des études empiriques se sont focalisées sur l'étude de la manifestation " testable " des modèles séquentiels à savoir la chaîne ou séquence d'établissement de l'entreprise telle qu'identifiée par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et ont négligé la variable connaissance. Une stratégie de mesure existe, toutefois. Il s'agit d'utiliser des indicateurs tels que la taille ou l'âge de l'entreprise afin de mesurer<sup>1</sup> un tel construit. Cette approche est critiquée (Calof, 1993) et les auteurs recommandant d'élaborer des mesures directes de ce construit en particulier. Quelques tentatives de mesure directe sont à mentionner. Tout en avouant la difficulté d'obtention d'une mesure objective puisque la variable est fortement perceptuelle, Pedersen et Petersen (1998) élaborent une mesure du construit de " connaissance de marché ", mais pas des autres facettes de la connaissance dans le contexte de l'internationalisation, et ce grâce à deux indicateurs uniques. Il revient à Eriksson et ali. (1997) d'avoir proposé la première mesure opérationnelle des dimensions du construit de connaissance internationale (connaissance institutionnelle, d'affaire et d'internationalisation) et ce en termes de manque de connaissance. La connaissance institutionnelle est mesurée en évaluant le manque d'information perçu quant aux lois, normes et standards mais aussi quant à la langue du pays étranger. La connaissance des affaires, par ailleurs, est mesurée en se basant sur la présence ou l'absence de certains indicateurs de l'acquisition de ce type de connaissance : les filiales ou les firmes représentatives à l'étranger

---

<sup>1</sup> Il s'agit de ce qu'on appelle les *Proxy measures*.

d'une part et les accords coopératifs, d'autre part. La connaissance d'internationalisation, enfin, représente l'expérience d'internationalisation accumulée par l'entreprise grâce à la conduite des opérations internationales. Elle représente la *theory-in-use* de l'entreprise. La mesure globale utilisée par les auteurs comprend deux éléments : d'abord, les répondants devaient évaluer l'importance du manque d'expérience de leur firme quant à la conduite des opérations internationales ; ensuite ils devaient évaluer le manque d'une connaissance ou d'une compétence particulière. Belich et Dubinsky (1995) mesurent la compétence internationale de l'entreprise, identifiée à son équipe de direction, en évaluant leur compétence relativement à huit activités typiques sur les marchés étrangers. L'échelle à quatre degrés comporte les items : *Find new markets; Contact buyers; Estimate competition; Evaluate credit risks; Select distributors; Develop marketing strategy; Train sales representatives; Prepare advertising*. Une autre mesure est conçue par Pedersen et ali. (2001), qui considèrent que la connaissance générale d'internationalisation a trait aux aspects suivants :

- la gestion des ressources humaines à l'étranger.
- le financement à l'étranger.
- le développement et l'adaptation des produits.
- le développement et l'adaptation de la production.
- la conduite des affaires avec de nouveaux clients.
- la conduite des affaires sur de nouveaux marchés.
- la collaboration avec d'autres entreprises.

Malgré sa faible justification épistémologique, on a choisi une posture qui considère la connaissance comme une entité connaissable et mesurable. Visser (2002) constate, à juste titre, que l'une des faiblesses des approches fondées sur la connaissance est la difficulté sinon l'impossibilité de mesure de cette variable. La connaissance ne pourrait, en effet, être étudiée abstraction faite de son contexte de production, des interactions qui lui donnent naissance ou en la détachant de ses producteurs. De plus, les états mentaux ne sont jamais directement observables (Visser, 2002). Ainsi, l'existence de la connaissance tacite ne peut être qu'induite indirectement c'est à dire qu'elle est une fonction d'un comportement observable. Afin d'obtenir une information sur la connaissance détenue par un personne, il faudrait imiter son comportement ou bien observer le déroulement et les résultats de ses actions (Visser, 2002). Toutefois, il n'est pas scientifiquement possible de démontrer que cette connaissance cause ou dirige le comportement.

Pour les raisons de l'analyse nous avons tenté d'"objectiver" le concept de connaissance d'internationalisation en créant une échelle permettant de la mesurer. Soulignons que, contrairement aux autres construits du questionnaire, le choix a porté ici pour une échelle à trois points pour différentes raisons. D'abord à cause de la longueur du questionnaire, il était nécessaire d'éviter le risque de lassitude du répondant qui pouvait choisir de ne pas répondre à cette question. Ensuite, la complexité du construit de connaissance d'internationalisation pouvait empêcher les répondants de pouvoir discerner entre des points plus nombreux. Un choix en trois points semblait assez pertinent et facilement compréhensible par les répondants.

Se basant sur la mesure créée par Eriksen et ali. (1997) ainsi que celle de Pedersen et ali. (2001), notre mesure porte sur 17 éléments jugés déterminants pour mener les opérations internationales de l'entreprise. Les répondants ont été invités à évaluer l'étendue de leur expérience quant aux aspects suivants :

Item 1- La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers.

Item 2 - L'évaluation du potentiel des marchés étrangers.

Item 3 - Le processus de sélection d'un marché étranger à pénétrer.

Item 4 - Le processus de sélection du mode d'entrée optimal sur un marché.

Item 5- Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger.

Item 6 - Le processus de choix du produit à vendre à l'étranger.

Item 7 - L'adaptation de l'offre aux consommateurs étrangers.

Item 8 - L'innovation et d'élaboration de nouveaux produits dont un besoin existe hors des frontières.

Item 9 - Le choix des Hommes à assigner aux opérations internationales.

Item 10 - Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger.

Item 11 - La maîtrise des techniques financières internationales.

Item 12 - L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères.

Item 13 - La pérennisation des relations avec les partenaires étrangers.

Item 14 - La réalisation d'accords de coopération avec des entreprises étrangères.

Item 15 - La gestion et la coordination des opérations transfrontalières.

Item 16 - La réalisation d'opérations de prise de contrôle d'entreprise.

Item 17- L'implantation à l'étranger par la création de filiales.

Comme expliqué plus haut, les termes qui pouvaient être mal compris ont été définis. Il s'agit des termes :

" Contrôle " (item 5) : " Allant d'une quasi-absence de contrôle pour les exportations jusqu'au contrôle total pour la création de filiale ou l'acquisition " .

" Produit " (item 6) : " Bien, service, système, etc " .

" Parties étrangères " (item 12) : " Autres entreprises, Organismes publics " .

" Prise de contrôle " (item 16) : " Acquisition, Absorption ou Fusion " .

#### ***E- Mesure du degré d'internationalisation***

Sullivan (1994) déplore l'absence de mesures fiables du concept d'internationalisation. L'auteur note que les insuffisances méthodologiques quant à l'évaluation du DIE<sup>1</sup> seraient notamment à l'origine des contradictions observées entre différents auteurs quant à la validité du modèle séquentiel de l'internationalisation. Les recherches essaient d'apprécier le degré d'internationalisation de l'entreprise en examinant sa structure et en étudiant un ensemble de relations entre ses caractéristiques stratégiques, de marché, organisationnelle, de produit ou d'attitude (Johanson et Vahlne, 1977; Welch et Luostarinen 1988). Or la validité externe de ces mesures est discutable.

On distingue généralement deux types d'approches de mesure. Certains auteurs se basent sur une seule et unique mesure relativement à un seul critère du DIE. D'autres élaborent des mesures composites. La première approche privilégie essentiellement le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total, le pourcentage des actifs étrangers par rapport au total des actifs ou bien le nombre de filiales établies à l'étranger comme indicateur unique. Il est vrai qu'un seul critère facilite la reproductibilité de la recherche mais l'hétérogénéité des critères instrumentalisés dans les différentes recherches implique une faible validité de la mesure (Sullivan, 1994). Par ailleurs, puisqu'un seul item ne peut représenter qu'une

---

<sup>1</sup> Degré d'Internationalisation de l'Entreprise.

seule dimension, le construit sera donc mal représenté. De plus, un seul item ne permet pas de prendre en compte les erreurs de mesure. Cette approche est enfin critiquée quand il s'agit de tests d'hypothèses où l'impossibilité de déterminer la fiabilité de la mesure du construit (à indicateur unique) augmenterait le risque d'erreur de type 1 ou de type 2. Pour toutes ces raisons, on a rarement pu établir une preuve statistique de correspondance entre les mesures et les concepts (Sullivan 1994). En particulier, une recherche qui utilise uniquement le ratio (CAE/CAT<sup>1</sup>) comme indicateur de l'internationalisation est vulnérable. Il est probable notamment que les ventes étrangères de l'entreprise soient artificiellement basses ou élevées durant la période d'étude à cause d'un facteur non effectivement lié à l'internationalisation de l'entreprise. Par exemple, la consolidation des ventes réalisées en monnaies étrangères dans une monnaie unique est sujette aux fluctuations des cours de change (Sullivan, 1994). L'utilisation d'une échelle multiple garantit que des facteurs " extérieurs " ne peuvent, à la limite, qu'invalider une dimension de l'échelle mais pas l'échelle entière. Une recherche comparative menée par Sullivan (1994) l'amène à observer que la relation, évidente à ses yeux, entre le degré de diversification internationale et la performance de l'entreprise, donne des résultats mitigés (6 études prouvant un effet positif, 5 études dont les résultats ne sont pas déterminants et 6 études où l'effet est négatif). La justification tiendrait au fait que toutes ces études se fondent sur une mesure unique du concept d'internationalisation : le pourcentage de ventes réalisé à l'étranger.

La deuxième approche de mesure se veut globale et considère qu'une mesure du degré d'internationalisation doit considérer simultanément les attitudes ainsi que les comportements (Nguyen et ali., 2000). La dimension attitudinale reflète l'expérience internationale des dirigeants alors que la dimension comportementale reflète l'engagement des ressources de l'entreprise à l'international. Plus précisément, la littérature explique que le DIE possède trois attributs : la performance, la structure et l'attitude. Cinq mesures peuvent opérationnaliser le premier attribut :

- Le chiffre d'affaires à l'étranger divisé par le chiffre d'affaires total (CAE/CAT).
- L'intensité des activités de recherche et développement (IRD), l'IRD étant le moyen principal de gagner une part de marché dans la concurrence mondiale.
- L'intensité publicitaire (IP) : l'utilisation de cet indicateur repose sur le fait que l'étendue des opérations de marketing, dont la publicité est un constituant important, permet d'expliquer l'engagement international de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> (Chiffre d'affaires réalisé à l'étranger)/(Chiffre d'affaires total).

- Le chiffre d'affaires provenant de l'exportation divisé par le chiffre d'affaires total (CAEx/CAT) permettant, selon Sullivan et Bauerschmidt (1989)<sup>1</sup>, de discriminer entre l'internationalisation des entreprises américaines et des entreprises européennes.
- Le pourcentage des profits provenant de l'étranger par rapport au profit total (PE/PT).

Le deuxième attribut peut être opérationnalisé par deux mesures :

- Le pourcentage des actifs étrangers par rapport au total des actifs (AE/AT) afin d'estimer le caractère international " matériel " de l'entreprise.
- Le nombre de filiales à l'étranger. Cependant, la variabilité entre les entreprises nécessite une standardisation de cet indicateur en mesurant la part relative des filiales étrangères de l'entreprise par rapport au nombre total de filiales (FE/TF).

Enfin, le troisième attribut est le plus difficile à mesurer. Selon Perlmutter (1969)<sup>2</sup>, l'orientation internationale du dirigeant est positivement corrélée à l'importance de son expérience internationale. Sullivan (1994) mesure l'expérience internationale des hauts dirigeants (EXHD) par la durée de leurs mandats internationaux telles que précisée dans leurs rapports de carrière. Cette durée est ensuite rapportée au nombre total d'années d'expérience du dirigeant. Une deuxième mesure de l'attribut " attitude " est obtenue grâce à l'appréciation la dispersion psychique des opérations internationales (DPOI). En effet, plus la distance psychique, c'est à dire l'étendue de l'interaction entre le marché local et les marchés étrangers, est importante, plus l'internationalisation de l'entreprise est jugée importante. Sullivan (1994) mesure la DPOI en jugeant la dispersion des filiales de l'entreprise à travers dix zones du monde<sup>3</sup> possédant des caractéristiques uniques en termes de principes du management. Plus la dispersion des filiales à travers ces zones est élevée, plus la DPOI est grande<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> D. SULLIVAN et A. BAUERSCHMIDT (1989), " Common Factors Underlying Barriers to Export : A Comparative Study in the European and US Paper Industry ", *Management International Review*, Vol. 29, n°2, pp. 46-63. (cités par D. SULLIVAN, 1994 )

<sup>2</sup> Cité par D. SULLIVAN (1994).

<sup>3</sup> Telles qu'identifiées par S. RONEN et O. SHENKAR (1985) : Cf. S. RONEN et O. SHENKAR (1985), " Clustering Countries on Attitudinal Dimensions : A Review and Synthesis ", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°3, pp. 435-454.

<sup>4</sup> Une autre mesure de la dimension attitudinale est proposée par J. RHEE et J. CHENG (2002). Les auteurs parlent de " l'engagement international " de l'entreprise mesuré grâce à deux indicateurs : 1/ Le nombre de modes opérationnels (d'entrée) utilisées par une entreprise sur un marché avant l'établissement d'une filiale de production sur ce marché ; 2/ Le nombre d'années d'opération dans un pays avant l'établissement de la première filiale de production.

Dans le but de réduire les erreurs de mesure et d'améliorer la fiabilité, Sullivan (1994) présente un modèle de mesure consistant en une combinaison linéaire d'items<sup>1</sup>. Le score d'une entreprise est calculé ainsi :

$$(CAE/CAT) + (AE/AT) + (FE/TF) + (DPOI) + (EXHD) = DIE$$

Afin de capturer le degré d'internationalisation de l'entreprise, on s'est inspiré de l'échelle de Sullivan (1994) et essayé de mesurer essentiellement les dimensions " performance " et " structure " de l'internationalisation. Pour mesurer le degré d'internationalisation des PME, Reuber et Fisher (1997) se basent sur le critère " Ventes à l'étranger / Total des ventes " s'agissant de l'aspect performance. Nous utilisons donc ce premier critère (CAETRAN). L'aspect structurel est apprécié grâce à la proportion des actifs à l'étranger (ACTFETRA) et à la part des filiales à l'étranger (FILIAL). S'agissant toujours de l'aspect structurel, Reuber et Fisher (1997), notant la rareté des filiales et des actifs étrangers pour les PME, utilisent la part des employés dépensant au moins 50% de leur temps dans des activités internationales. Un item proche de cet indicateur est adopté en demandant aux entreprises d'estimer globalement la part des effectifs présents à l'étranger (EFFETRAN). Nous excluons de notre mesure l'aspect attitudinal pour deux raisons principales. D'abord, adopter un tel indicateur risque d'entraîner un chevauchement entre la variable " indépendante " <sup>2</sup> (connaissance d'internationalisation) et cet indicateur de la variable dépendante (degré d'internationalisation) puisque la connaissance d'internationalisation est, par définition, une expérience internationale essentiellement portée par les hommes c'est-à-dire les dirigeants de l'entreprise. Par ailleurs, le fait que la majorité de notre cible soit constituée de PME nous laisse penser que les dirigeants seraient faiblement orientés à l'international et possèdent une faible expérience internationale. Le but étant de mesurer le degré d'internationalisation et non le degré de multinationalisation, nous excluons, par ailleurs, l'adoption d'un indicateur de dispersion psychique (DPOI) comme indicateur de l'expérience internationale.

Au total, l'échelle comporte quatre indicateurs qui sont en fait des proportions et se présente ainsi :

---

<sup>1</sup> La description de l'échelle montre que la mesure élaborée satisfait les conditions statistiques nécessaires : des corrélations significatives entre les items sont observées, un alpha de Cronbach égal à 0,79 donc satisfaisant, des distributions normales et une structure factorielle parcimonieuse (D. SULLIVAN, 1994). Le DIE est compris entre 0 (pas d'engagement à l'international) et 5 (engagement total à l'international).

<sup>2</sup> Selon notre modèle théorique, cette variable est à la fois dépendante (pour la partie gauche de notre modèle) et indépendante (pour la partie droite du modèle) puisque influençant le degré d'internationalisation de l'entreprise.

A combien s'élève la part de votre chiffre d'affaires réalisée à l'étranger ?	%
A Combien s'élève la part de vos effectifs à l'étranger ?	%
A Combien s'élève la part de vos actifs à l'étranger ?	%
Si votre entreprise possède des filiales, quelle est la part de celles établies à l'étranger ?	%

Remarquons enfin que les scores obtenus devront, dans une seconde étape, être standardisés car les variables reflètent des dimensions différentes. Selon Reuber et Fisher (1997), reflétant des " quantités " différentes c'est-à-dire des ratios relatifs au chiffre d'affaires, aux effectifs, aux actifs et aux filiales, les ratios obtenus doivent être standardisés car ils

### **§ 3 : Le recueil des données et l'administration des questionnaires de recherche**

Il faut, à présent, expliquer les choix retenus quant à la constitution de l'échantillon visé par l'étude et décrire en détail le procédé utilisé pour le recueil des observations.

#### **I.- Stratégies de constitution de l'échantillon de la recherche**

Étant donné l'aspect théorique de la recherche, le recours à un échantillon de convenance peut être admis (Calder et ali., 1982). L'objectif de la recherche n'est pas de généraliser les résultats, mais plutôt de comprendre le processus déterminant l'accumulation de la connaissance d'internationalisation et de tester les explications théoriques relatives à ce processus. Il s'agit d'étudier les variables qui influencent positivement ou négativement la connaissance d'internationalisation et le degré d'internationalisation.

Loin de toute polémique théorique de définition, une définition opérationnelle de l'entreprise familiale s'impose, du moins dans le cadre d'une recherche dont les contraintes compréhensibles ne sont pas à ignorer. Quelle définition retenir pour notre recherche ? La position de Chua et ali. (1999) quant à une définition reposant sur le comportement et non sur les composants de l'entité " entreprise familiale " est adoptée (Cf. infra, Chapitre premier, Sect. 1, III). Aussi, dans cette étude, il s'agira non seulement des entreprises contrôlées par un noyau familial mais aussi des grandes entreprises ouvertes à d'autres actionnaires et même au public, du moment

qu'elle soit gérée ou dirigée par une famille, de première génération ou plus, et ce même aux intérêts capitalistiques minoritaires. Aussi, l'existence d'un grand nombre d'actionnaires n'est pas un critère qui exclura une entreprise de la définition. Par ailleurs, dans cette recherche, on ne se soucie pas de préciser s'il s'agit d'une entreprise totalement familiale, d'une entreprise familiale à contrôle partagé ou d'une entreprise familiale cotée. Il est, toutefois, évident que ces choix induisent des risques évidents quant à la recherche et ses résultats.

Même si nous cherchons à observer et décrire le processus d'internationalisation des entreprises familiales de petite et moyenne taille principalement, cet objectif n'exclut pas de recueillir les réponses d'entreprises de grande taille, en supposant qu'elles ont précisément évolué du stade de la PME au stade de la grande entreprise. Ce choix s'avère même nécessaire afin que l'on puisse observer l'évolution d'entités qui ont effectivement développé un processus d'internationalisation par le passé. En conséquence, la " population " d'entreprises à laquelle on s'adresse sera principalement formée d'entreprises internationalisées et ce quelle que soit leurs tailles. Nous optons néanmoins au cours de la constitution de l'échantillon, exception faite pour les grands groupes familiaux, pour un critère de sélection fondé sur une définition communément utilisée par la recherche et qui considère comme PME les entreprises ayant moins de 500 salariés<sup>1</sup>.

Deux stratégies de constitution de l'échantillon ont été adoptées, la première sélectionnant *à priori* les entreprises pertinentes, la deuxième procédant à une sélection postérieure. Lors d'une première phase, un échantillon a été constitué à partir de bases de données électroniques (Diane et Kompass 1999) et de la version papier de l'Atlas des groupes et liens financiers (2001). L'échantillon constitué comprend 764 groupes à caractère familial selon les critères de détention du capital et de l'exercice des pouvoirs de direction. Il est vrai que la détention de parts du capital n'implique pas nécessairement un pouvoir équivalent. Claessens et ali. (1999), par exemple, insistent sur le contrôle ultime c'est-à-dire sur les droits de contrôle *de facto* plutôt que la propriété formelle. Cette dernière peut, en effet, être amplifiée grâce à l'utilisation de structures en pyramide, de participations croisées et par la déviation à la règle " une action = une voix ". Ne disposant, à partir des sources de données utilisées, que de l'information relative au contrôle formel, nous choisissons le seuil de 33% du capital comme critère quantitatif permettant d'intégrer une entreprise à notre base. En effet, si un actionnaire détient moins de 33%, il est considéré comme minoritaire. Dès qu'il détient plus de 33%, il dispose d'une minorité de blocage qui lui

---

<sup>1</sup> En utilisant la base de données Kompass France (1999), et selon ce critère, nous avons identifié environ 15000 PME importatrices et exportatrices (donc ayant une activité internationale).

permet de freiner toutes les décisions relatives aux modifications des statuts au sein des AGE<sup>1</sup>, l'entreprise qu'il contrôle pourrait obtenir le qualificatif de " familiale " <sup>2</sup>. Le deuxième critère adopté est fondé sur l'appartenance d'au moins un dirigeant à la famille propriétaire. Aussi, l'observation dans les sources de données de noms de dirigeant et de propriétaire similaires renforçait le choix de l'entreprise comme étant familiale.

La deuxième approche retenue est celle de Luostarinen et Hellman (1995). Les auteurs partent d'un échantillon d'entreprises finlandaises internationalisées et procèdent à une sélection (*screening*) afin d'isoler deux sous-ensembles d'entreprises qualifiées de familiales et de non familiales<sup>3</sup>. Au lieu de construire l'échantillon sur la base d'une définition retenue *à priori*, les entreprises familiales sont identifiées à partir de l'échantillon final. Cette stratégie a semblé pertinente afin de pouvoir créer deux ensembles d'entreprises familiales et non familiales et comparer leur processus d'internationalisation respectifs. A l'inverse des auteurs cités, toutefois, la procédure de sélection adoptée est plus simple et se base sur une unique question. L'aspect perceptuel est, à nos yeux, le plus déterminant. Nous considérons simplement qu'est " entreprise familiale " celle qui pense l'être. Une question intégrée dans le questionnaire relative à la qualité de l'entreprise (familiale indépendante, non familiale, contrôlée " filiale ") pouvait, à nos yeux, permettre une discrimination efficace entre les groupes d'individus. Un deuxième type d'échantillon a été donc constitué à partir de différentes sources (Base Kompass, associations d'entreprises exportatrices, Fichiers des entreprises exportatrices des CCI (France Telexport : sur Internet : [www.telexport.tm.fr](http://www.telexport.tm.fr)). Il se compose d'entreprises internationalisées, exportatrices ou internationales, sans pouvoir *à priori* déterminer leur nature (familiales ou pas) (voir Tableau 9).

---

<sup>1</sup> Assemblée Générale Extraordinaire.

<sup>2</sup> Pour juger du pouvoir réel de l'actionnaire ou de la famille, Hirigoyen et Polain-Rehm (2000) recommandent de rapporter le pourcentage de capital détenu par la famille au pourcentage de capital des autres catégories d'actionnaires.

<sup>3</sup> Quatre questions/critères ont été posées afin de distinguer l'entreprise familiale de celle qui ne l'est pas : 1- Votre entreprise est-elle familiale ? 2- Quel pourcentage du total des droits de votes la famille détient-elle ? 3- Combien de membres familiaux le conseil d'administration comprend-t-il ? 4- Combien de membres familiaux l'équipe de gestion comprend-elle ? L'entreprise est qualifiée de familiale si la famille détient plus de 50% du " pouvoir " de vote et qu'au moins un membre familial appartient la fois au conseil d'administration et à l'équipe de gestion. L'utilisation des deux derniers critères est justifiée par le fait que l'entreprise peut être qualifiée de familiale même si elle n'appartient pas à une famille mais si elle est dirigée et gérée par une famille. Ceci garantit que la dimension familiale sera présente aussi bien dans le management opérationnel que dans celui stratégique et administratif.

## **II.- Etapes de collecte des données : envois et réponses aux deux questionnaires de la recherche**

La méthode de collecte des données utilisée pour la recherche doit maintenant être expliquée. Ce point sera discuté en détail, car nous avons utilisé un outil de collecte très récent qui mérite toute l'attention. En effet, le parti a été pris d'obtenir les réponses des entreprises exclusivement par le biais d'Internet. En second point, les étapes de collecte des réponses aux questionnaires seront récapitulées.

### ***A- La méthode de collecte des données : le choix du média Internet***

Une simple requête menée sur un moteur de recherche Internet fait découvrir l'existence de dizaines de questionnaires électroniques destinés à sonder des populations très diverses sur des caractéristiques, des comportements ou des attitudes particulières. L'utilisation des enquêtes par Internet aurait surpris les " méthodologistes " des enquêtes (Dillman et Bowker, 2001). Les programmeurs auraient désormais le leadership en ce qui concerne cette nouvelle méthode de collecte même s'ils ne possèdent qu'une faible connaissance de la méthodologie des enquêtes (Dillman et Bowker, 2001). Le questionnaire pas Internet peut constituer un éventuel substitut aux méthodes traditionnelles de recueil de l'information. Guegen (2000) pense que l'administration des enquêtes par Internet permet une interaction entre l'enquêteur et l'enquêté sensiblement plus forte que lors d'une administration par voie postale. En terme de valeur des réponses, Schaaper (1999) montre que comparativement à une enquête en face à face il n'y a pas de différences notables. Cependant, l'outil Internet peut fournir des opportunités méthodologiques uniquement sous certaines conditions. Quels sont les avantages et les difficultés inhérent à cette méthode ? Le tableau 8 en récapitule les principaux.

**Tableau 8 : Avantages et difficultés des méthodes de collecte de données grâce à Internet**

Avantages	Difficultés
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réponse relativement équivalent à celui obtenu par envoi postal mais plus important en termes absolus.</li> <li>- Faible coût ;</li> <li>- Rapidité d'envoi et de réponse et facilité d'utilisation ;</li> <li>- Outil international ;</li> <li>- Etape de saisie des données écourtée (ou même supprimé);</li> <li>- Facilité de la relance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collecte des adresses électroniques des répondants ;</li> <li>- Ciblage et personnalisation de l'envoi ;</li> <li>- Actualisation des adresses ;</li> <li>- Manque de confiance de la part des répondants ; (Le site du questionnaire doit porter l'adresse de l'université, L'adresse électronique du chercheur de même, présence des logos de l'université sur le questionnaire.)</li> <li>- Respecter l'anonymat du répondant ;</li> <li>- Risque de discrimination<sup>1</sup> (on touche uniquement les entreprises ayant accès à Internet : propriétaires de PC, institutions, Grandes entreprises, organismes de recherche, etc.) ;</li> <li>- Pré-requis technologique (Une collaboration conjointe entre le chercheur et le service informatique de l'université peut être nécessaire) ;</li> <li>- S'assurer de la qualité du serveur qui va accueillir le questionnaire.</li> </ul>

Adapté de Guegen (2000)

Les avantages de cette méthode sont donc à relativiser vu les difficultés qu'elle peut receler. Certaines préconisations ont été faites, par la littérature gestionnaire sur ce sujet, afin d'accroître l'efficacité de cette méthode :

- le questionnaire doit être court.
- le taux de réponse est, par ailleurs, fortement influencé par l'intérêt du répondant quant au thème du questionnaire (Dillman et Bowker, 2001).
- la méthode a plus de pertinence si la recherche porte précisément sur un aspect mettant en jeu les " nouvelles " technologies. Il y aurait davantage de motivation de la part des répondants et plus de facilité pour la constitution de l'échantillon.
- le succès de la méthode dépend aussi de la connaissance en informatique du répondant qui explique l'issue de son comportement : décider de répondre ou pas, répondre au questionnaire en entier ou quitter prématurément.

<sup>1</sup> G. GUEGUEN (2000) cite une enquête réalisée par l'UFB Locabail auprès d'entreprises employant entre 6 et 200 salariés (janvier 1999) qui montre que 40 % des PME françaises sont connectées à Internet et 13 % disposent de leur propre site. Selon une autre étude réalisée par SVP sur 400 PME françaises (de 20 à 500 salariés) en octobre 1998, le taux de connexion est de 46,8% contre 24,3% en 1996. Cette étude montre que plus la taille et la zone d'activité augmentent, plus le taux augmente (71% pour les entreprises de 200 à 500 salariés).

Soulignons, enfin, que certains aléas techniques, difficilement maîtrisables par un novice, rendent la technique légèrement contre-productive :

- le premier risque concerne la " technologie " utilisée qui peut parfois être plus sophistiquée que les moyens du répondant (de son navigateur Internet, par exemple). Aussi, avons-nous pris les précautions nécessaires : pas de programmation Java<sup>1</sup>, pas de graphiques risquant de ralentir le chargement de la page web, et surtout avons-nous opté pour l'utilisation d'un langage de mise en forme très commun (HTML<sup>2</sup>).
- Le deuxième est relatif à l'inaccessibilité du serveur hébergeant la page du questionnaire pendant une certaine période du fait de requêtes nombreuses. Afin d'éviter cette éventualité, notre questionnaire de recherche a été hébergé sur un serveur sûr et d'une grande capacité, celui de notre université.

Le principe de cette méthode est de recueillir les réponses uniquement par Internet après une prise de contact utilisant exclusivement ce média. La procédure peut être de deux types :

- L'envoi d'un courrier électronique où le répondant renvoie le message après avoir rempli tous les champs du questionnaire<sup>3</sup>.
- Le questionnaire sur une page HTML (sur site)<sup>4</sup>. L'idée sera de substituer le traditionnel questionnaire postal par l'utilisation de l'Internet. Le principe est simple dans sa forme : il s'agit de mettre le questionnaire sur une adresse web facilement accessible. Trois façons d'informer l'élément à interroger de l'existence du questionnaire prédominent dont notamment l'envoi des invites : on envoie des courriers électroniques pour présenter la recherche à des adresses sélectionnées, selon les critères retenus pour construire l'échantillon, l'invitant à se rendre sur le site du questionnaire.

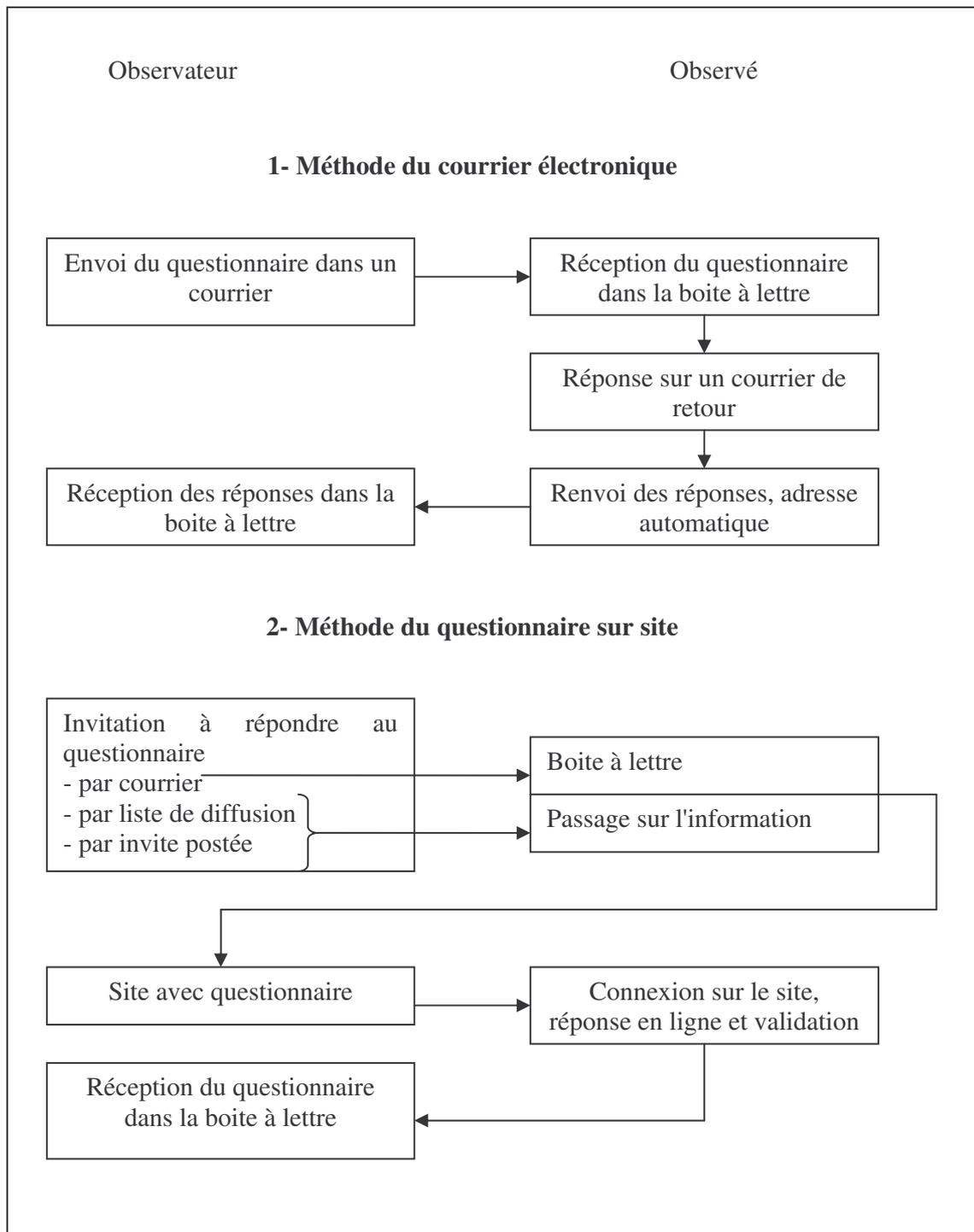
---

<sup>1</sup> JAVA est un langage de programmation avancé de nouvelle génération.

<sup>2</sup> HTML (*HyperText Markup Language*) est le langage principal de mise en forme des sites web.

<sup>3</sup> *Email based interviewing.*

<sup>4</sup> *HTML forms-based interviewing.*



**Figure 21 : Processus de l'administration du questionnaire**

Source : Guegen (2000)

La deuxième méthode d'administration qui présente plusieurs avantages a été adoptée. Par rapport tant au questionnaire par voie postale que par courrier électronique, cette stratégie permet au chercheur de construire un document de travail interactif. Grâce au langage *Javascript* qui permet de rendre les pages web dynamiques, il devient possible d'enrichir le questionnaire Web

avec des fonctionnalités interactives. Ce procédé permet l'ajout de fonctionnalités qui amélioreront la validité du questionnaire. Le questionnaire sur Web permet une interaction plus forte entre le chercheur et le répondant surtout quand l'enquête est réalisée périodiquement (Gueguen, 2000). En outre, il peut fournir une source d'anonymat plus forte. Enfin, la méthode sur site est plus efficace (en terme de taux de réponse) que la méthode par courrier.

La démarche globale de l'élaboration de notre questionnaire de recherche comprend donc les étapes suivantes :

- Etape 1 : construire le questionnaire.
- Etape 2 : " HTMLiser " le questionnaire c'est-à-dire le mettre sous forme d'un document HTML. Cette étape ne nécessite pas beaucoup de temps mais est très importante pour rendre fonctionnel l'outil de collecte. Il s'agit aussi de le mettre en forme et de le rendre attrayant.
- Etape 3 : ajouter les contrôles nécessaires aux fonctionnalités évoluées du web. En effet, afin de s'assurer de recevoir des questionnaires complétés, une programmation a été nécessaire grâce au langage *javascript*. Ainsi, le répondant ne pouvait valider ses réponses et nous envoyer le questionnaire que s'il était entièrement complet. Cependant, cette stratégie ne s'est pas avérée pertinente. Au bout d'une semaine nous avons dû enlever le script de contrôle car beaucoup de répondants à nos questionnaires avouaient (par mail) que certaines de leurs réponses sont impertinentes ou mêmes inexactes du fait qu'ils étaient obligés de répondre afin de pouvoir valider le questionnaire.
- Etape 4 : mettre en ligne le questionnaire et le tester.
- Etape 5 : diffuser les invites aux éléments de l'échantillon constitué.

Beaucoup d'autres difficultés sont, cependant, à mentionner. On a été confronté à l'inexistence d'une base de données spécialisée contenant les coordonnées électroniques des entreprises françaises. Un deuxième problème plus important a consisté dans la non fiabilité de la base de données utilisée<sup>1</sup>. Ceci a entraîné un fort taux de retour dû à des adresses fausses ou non actualisées. Il a été donc nécessaire de collecter personnellement les adresses afin de constituer un échantillon. Malgré l'existence de certains logiciels spécialisés qui ont facilité cette tâche, l'étape de collecte a demandé beaucoup de temps mais a permis la constitution d'une base de données assez pertinente.

---

<sup>1</sup> Kompass.

## ***B- Les étapes d'envois et de réception des réponses***

La méthode de collecte de données adoptée consiste donc à mettre en ligne sur Internet, le questionnaire de recherche. Le projet de mise en ligne des questionnaires de recherche sur Internet a été réalisé<sup>1</sup>. Nous avons procédé à différents envois décalés dans le temps afin d'inviter les interlocuteurs cibles sur les pages des questionnaires. S'agissant du questionnaire principal, l'envoi des invitations s'est déroulé sur une période de 17 jours pour la première version du questionnaire. La version révisée, quant à elle, a permis de collecter des réponses pendant 16 jours. Le fort taux d'erreur et de retour nous a poussé à réfléchir, lors de l'envoi de la version révisée de notre questionnaire, à une meilleure stratégie de constitution de la base d'adresses email. Cette fois-ci, le choix a consisté à collecter manuellement les adresses d'entreprises potentiellement utiles pour la collecte de données. Il fallait surtout s'assurer que les adresses des entreprises existent et sont à jour. Nous avons donc mené une recherche et une collecte sur Internet sur des sites d'associations d'entreprise et de chambres de commerce. Le récapitulatif des échantillons ainsi que les étapes d'envoi sont présentés dans le tableau 9.

---

<sup>1</sup> Les deux questionnaires de notre recherche sont consultables aux adresses suivantes : <http://cref.u-bordeaux4.fr/Questionnaire1.htm> pour le questionnaire descriptif à vocation exploratoire ; et <http://cref.u-bordeaux4.fr/Questionnaire.htm> pour le questionnaire principal.

**Tableau 9 : Récapitulatif des étapes d'envoi d'emails**

Questionnaire	Date	Echantillon	Source	Retours	Réception
Questionnaire n°1	10-mai-02	1281	Echantillon d'entreprises sans distinguer leur caractère familial formé à partir de la base Kompass France	300	24 dont 18 émanant d'entreprises familiales
Questionnaire n°2	07-juin-02	140	Ensemble d'entreprises exportatrices : 92 entreprises issues de la base Kompass, 5 membres de " France Méditerranée Export ", 21 membres de l'association " Entreprises exportatrices de Bourgogne " et 22 membres de l'association des exportateurs du Nord Seine et Marne.	-	67 (59 EF et 8 ENF)
	10-juin-02	1967	Cet échantillon comprend 9450 entreprises issues de la base Kompass France. Les critères de choix sont : entreprises exportatrices réalisant plus de 5% de leur chiffre d'affaire à l'étranger et possédant une adresse de messagerie Internet.	475	
	24-juin-02	Rappel aux 1967 entreprises du premier envoi (sans tenir compte des adresses erronées) et envoi au reste de l'échantillon soit 7483	-	1966	
	24-juin-02	764	Envoi du questionnaire principal à notre deuxième échantillon formé des grandes entreprises familiales françaises. L'échantillon est constitué principalement à partir de l'Atlas des groupes et liens financiers (2001). Il comprend 764 groupes à caractère familial selon les critères de détention du capital et de l'exercice des pouvoirs de direction.	-	
Questionnaire n°2 révisé	27-févr-04	461	PME familiales définies selon les critères de détention du capital et de l'exercice des pouvoirs de direction (Base Diane).	92	159 (118 EF et 41 ENF)
	01-mars-04	503	PME familiales définies selon les critères de détention du capital et de l'exercice des pouvoirs de direction (Base Diane).	43	
	08-mars-04	311	Entreprises exportatrices : Fichier de la CCI de Strasbourg.	24	
	15-mars-04	1296	Entreprises exportatrices: France Telexport (Secteur alimentaire, industries textile)	262	

Au total, le questionnaire de recherche dans sa version initiale nous donne 67 entreprises qui vont contribuer uniquement à l'échantillon utilisé durant la phase de description du processus d'internationalisation. Les réponses obtenues pour les mesures de construits sont abandonnées au profit de celles plus pertinentes obtenues par le biais de la version améliorée du questionnaire. L'analyse du processus d'internationalisation portera sur les entreprises familiales et non familiales et tentera d'établir l'existence de différences entre ces deux sous-échantillons. Ces deux ensembles d'entreprises sont constitués à partir des réponses reçues à notre questionnaire sous ses deux versions. La version révisée du questionnaire permet d'obtenir 159 entreprises dont 118 classées comme familiales et devant faire l'objet de l'étude explicative de la recherche portant uniquement sur les entreprises familiales. Les 41 individus restants contribuent uniquement à la phase descriptive.

**Tableau 10 : Récapitulatif des réponses pour la première version du questionnaire de recherche**

	Entreprises familiales	Entreprises non familiales	Total
Effectifs	59	8	67

**Tableau 11 : Récapitulatif des réponses pour le questionnaire révisé**

	Entreprises familiales	Entreprises non familiales	Total
Effectifs	118	41	159

En effet, la partie relative à la capture du processus n'a pas subi de révision. Le cumul de ces entreprises a été décidé.

**Tableau 12 : Effectif utilisé pour l'étude du processus d'internationalisation**

	Entreprises familiales	Entreprises non familiales	Total
Questionnaire 1	59	8	67
Questionnaire 2	118	41	159
	177	49	226

La section suivante traitera des outils méthodologiques et statistiques qui, appliquées aux données obtenues, permettront de dresser des observations et de tirer des conclusions relatives aux relations que l'on désire évaluer au cours de cette recherche.

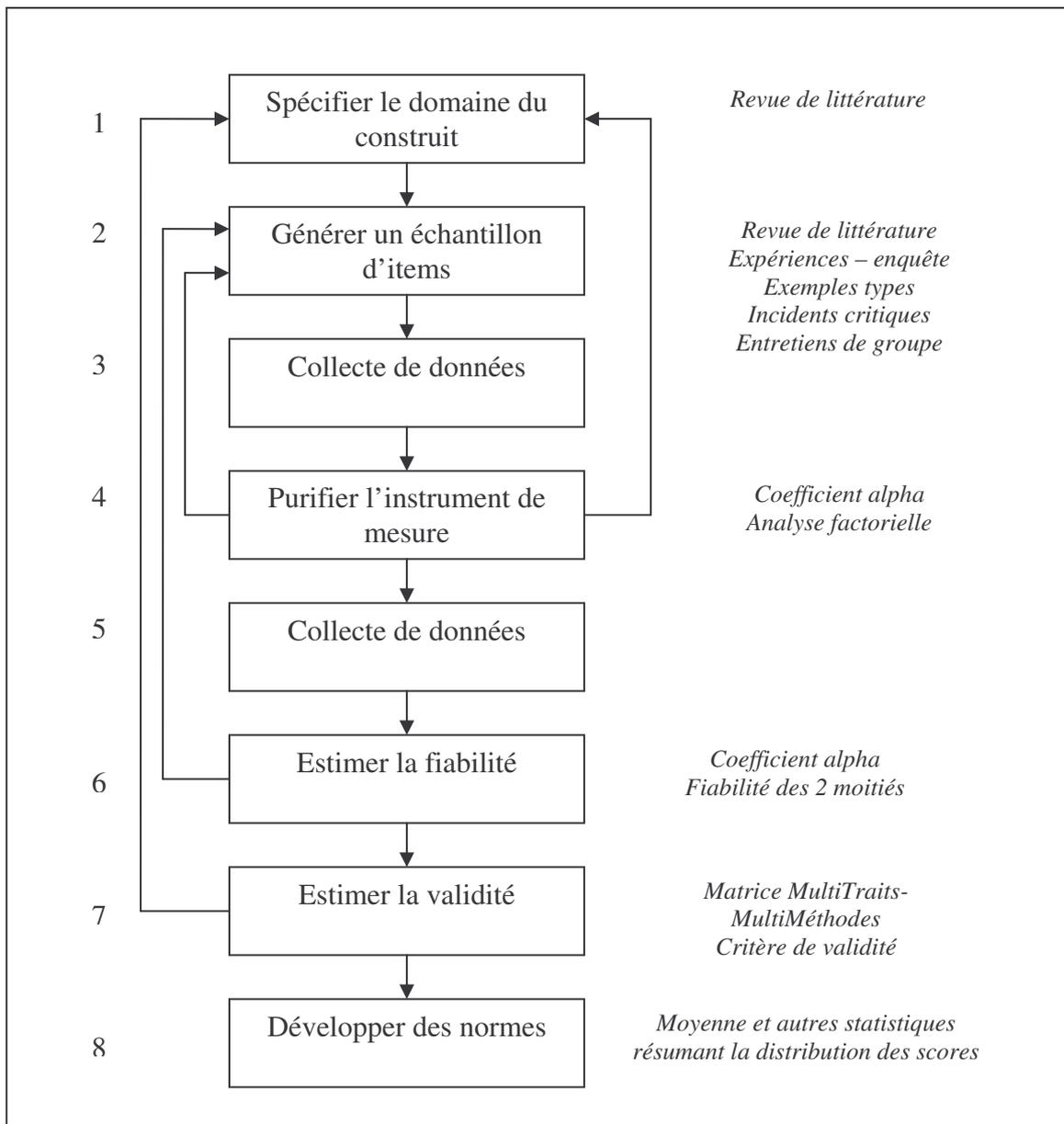
## **SECTION II : LES OUTILS METHODOLOGIQUES ET STATISTIQUES UTILISES**

Les outils statistiques doivent prouver leur pertinence voire leur nécessité pour les fins de l'analyse à mener. Nous présenterons les méthodes statistiques retenues en fonction de la progression à travers la démarche. Il faudra, dans un premier temps, mesurer la cohérence de nos échelles de mesures (§ 1). Outre l'alpha de Cronbach et les coefficients de corrélations entre items, il sera utile d'évaluer l'unidimensionnalité de nos construits en fonction des réponses obtenues. Pour ce faire, il faudra expliquer brièvement l'analyse en composante principale.

La partie " descriptive " passée, on aura à tester les hypothèses de recherche en essayant de mesurer les liens qui existent entre nos construits. Il s'agira essentiellement de mesurer les liens entre diverses variables quantitatives qui devraient permettre d'expliquer le développement de la connaissance d'internationalisation et son effet sur le degré d'internationalisation au sein de l'échantillon d'entreprises familiales. Nous utiliserons les méthodes d'équations structurelles en l'occurrence le modèle LISREL (§ 2).

### **§ 1 : Les outils de la phase préalable à l'analyse explicative : l'épuration des échelles de mesure**

Le paradigme de Churchill (1979) comprend deux phases : une phase exploratoire et une phase confirmatoire. Dans cette étude, nous confondons les deux puisque la phase confirmatoire exige généralement le test des résultats de l'analyse qui la précède sur un nouvel échantillon. Le paradigme est instrumentalisé uniquement pour des fins d'épuration d'échelles. La validation des échelles obtenues sera, par ailleurs, menée sur le même échantillon.



**Figure 22 : Le paradigme de Churchill**

Source: Roussel et ali. (2002)

### I.- La fiabilité des mesures

La fiabilité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population (Roussel, 1996). L'objectif est de réduire l'erreur aléatoire. Plusieurs techniques servent à estimer la fiabilité : la technique du test/retest, la technique des deux moitiés, la technique des formes alternatives. La mesure de la fiabilité peut être réalisée grâce à un indicateur de fiabilité entre les items d'une même échelle.

L'instrument de mesure de consistance interne le plus répandu est le coefficient alpha de Cronbach.

### **A- L'alpha de Cronbach**

Cet indicateur est une opérationnalisation de l'idée selon laquelle " *les énoncés utilisés pour mesurer un construit ne sont qu'un échantillon de tous les énoncés possibles pouvant mesurer ce construit* " (Perrien et ali., 1984, p. 176)<sup>1</sup>. L'alpha est calculé ainsi :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Avec

- k : nombre d'items ou d'indicateurs de la variable théorique,
- $\sigma_i^2$  : variance de l'item ou de l'indicateur i,
- $\sigma_t^2$  : variance totale de la variable théorique ou du score de l'échelle.

Plus la covariance entre items sera forte, plus l'alpha tend vers 1 et inversement car les items mesurant le même phénomène doivent être corrélés. En d'autres termes, si l'alpha d'un ensemble d'items est suffisamment proche de 1, le chercheur pourra agréger les scores obtenus par les questions en une seule échelle. Sinon, il devra supprimer les items les moins performants afin d'améliorer la qualité de la consistance interne. Lorsqu'une échelle est au stade de développement, un alpha de Cronbach égal à 0,5 peut être acceptable (Nunnally, 1978). Ceci est important dans la mesure où plusieurs échelles de mesures sont développées pour la première fois dans le cadre de cette recherche<sup>2</sup>. Toutefois, selon Evrard et ali. (1997), un alpha compris entre 0.6 et 0.8 est acceptable pour une étude exploratoire. Pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0.8 est recommandée. Roussel (1996) adopte la règle empirique la plus rigoureuse : celle d'un seuil de 0.7. A l'inverse, note Grapentine (1995), un alpha supérieur à 0.8 peut ne pas signifier une amélioration de la fiabilité globale.

---

<sup>1</sup> Cités par P. ROUSSEL (1996).

<sup>2</sup> L'alpha de Cronbach serait mécaniquement tiré vers le bas lorsque : (1) chaque facteur comporte un petit nombre d'items et / ou (2) chaque item est mesuré sur peu d'échelons.

## **B- Les tests de l'unidimensionnalité des échelles**

Il s'agit de vérifier si l'échelle de la dimension permet d'évaluer précisément et exclusivement ce construit. En effet, le test de fiabilité interne est une condition nécessaire mais pas suffisante pour apprécier l'homogénéité d'une échelle. Il faut compléter cette estimation par une analyse factorielle qui doit déterminer un nombre de facteurs principaux correspondants à celui des dimensions supposées à priori. Cette pratique est appelée Analyse Factorielle Exploratoire (AFE). Elle est définie par Gerbing et Hamilton (1996, p. 62)<sup>1</sup> comme " *une pratique impliquant le traitement d'une matrice de corrélations d'indicateurs (ou items) par un logiciel statistique (...). La seule spécification pouvant être celle du nombre de facteurs, la procédure extrait automatiquement des facteurs et effectue une rotation afin de permettre une meilleure interprétation* ". Gerbing et Hamilton (1996, p. 71)<sup>2</sup> recommandent d'avoir recours à l'AFE dans une optique exploratoire, en " *aidant le chercheur à retrouver un modèle de mesure sous-jacent (aux données); ce modèle pourra alors être évalué à l'aide d'une AFC* ". Au total, afin de développer une théorie, il est conseillé d'effectuer des AFE avec rotations préalables qui permettront d'éliminer certains items, puis de spécifier un modèle dans le cadre d'une AFC, en utilisant les items retenus précédemment<sup>3</sup>.

Pour tester l'unidimensionnalité ou la multidimensionnalité, il est recommandé généralement par les auteurs d'utiliser l'analyse en composantes principales. Une question connexe réfère au nombre de facteurs à retenir. Pour y répondre, trois règles existent :

- retenir le nombre d'axes permettant de restituer un pourcentage de variance minimum (critère de Jolliffe).
- le critère des valeurs propre : généralement, sont sélectionnés les facteurs dont la valeur propre est supérieure ou égale à un.
- le *scree test* ou test du coude (critère de Cattell).

Afin de pouvoir interpréter une ACP, il faut observer les saturations et les communalités et mener des rotations.

---

<sup>1</sup> D. GERBING et J. HAMILTON (1996), " Viability of Exploratory Factor Analysis and a Precursor to Confirmatory Factor Analysis ", Structural Equation Modeling, 3, pp. 62-72.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Idéalement, les résultats, en dernier lieu, doivent être validés sur de nouvelles données. L'usage est d'effectuer les AFE sur les données du pré-test puis sur celles de l'enquête finale. L'AFC est ensuite effectuée en tenant compte des résultats obtenus lors des AFE.

## 1. Les saturations (*factor loadings*)

Il s'agit de la corrélation entre une variable originale  $i$  et une composante  $j$  qui indique le poids de chaque variable dans la composante ou (une fois mise au carré) la proportion de variance partagée. Chaque composante est donc interprétée d'après les variables originales avec lesquelles elle présente de fortes saturations (ou partage beaucoup de variance), en tenant compte de leur force et de leur direction. L'interprétation se base en général sur les saturations après rotation. On parle de saturation secondaire lorsqu'une variable sature sur plus d'une composante (saturation  $> |0.40|$ ), ce qui rend l'interprétation plus difficile. On parle de structure simple lorsque chaque variable sature sur une seule composante (pas de saturations secondaires).

Deux règles apparaissent fréquemment dans les travaux de validation de questionnaires à échelle multiple :

- L'élimination des items ayant des contributions supérieures à 0.3 sur plusieurs facteurs, ou aucune contribution atteignant ce seuil sur l'un des facteurs principaux retenus (Blau et ali., 1993<sup>1</sup>).
- L'élimination des items n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0.5 sur l'une des composantes principales identifiées (Evrard et ali., 1997).

D'autres règles proches existent aussi. Mustakallio et ali. (2002) retiennent les items ayant un *loading* supérieur à 0.6 sur un premier facteur et inférieur ou égal à 0.4 sur tous les autres facteurs sont retenus. Une seconde règle veut qu'il doive exister une différence de contribution de cette variable entre facteurs supérieure ou égale à 0,3 (Amine et Forgues, 1993). Une des deux options est choisie en fonction des résultats de l'ACP. L'objectif est que, à la fin, chaque item d'une échelle soit corrélé avec un seul et même facteur (*loadings* ou contributions factorielles). Si les items ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs, il convient de procéder à une rotation avant de prendre la décision d'éliminer ces énoncés.

---

<sup>1</sup> Cité par P. ROUSSEL (1996).

## 2. Les rotations

Le problème est que l'ACP peut ne pas produire une structure factorielle claire en raison de nombreux items qui ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs ( $>0.3$ ). Aussi, il convient, avant de décider de l'élimination de certains items, de procéder à une rotation.

Deux grands types de rotation peuvent être distingués : orthogonale et oblique. La méthode de rotation Varimax semble être la méthode la plus répandue. Dans le cas d'une rotation orthogonale, les axes seront déplacés en maintenant l'angle de 90 degrés qui les sépare, préservant ainsi l'indépendance des composantes. A la limite, pour un facteur donné, les corrélations avec les variables sont proches soit de l'unité soit de zéro (Evrard et ali, 1997). Une telle structure facilite l'interprétation des facteurs. À l'opposé, une rotation oblique pourra déplacer les axes de références en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux. Ce type de rotation est particulièrement controversé : certains auteurs décrivent l'approche oblique, invoquant qu'elle ajoute une transformation artificielle des données, alors que l'approche orthogonale est mathématiquement beaucoup plus simple. À l'inverse, les tenants de l'approche oblique affirment qu'elle respecte et colle beaucoup plus à la réalité des phénomènes étudiés en psychologie, puisque les construits psychologiques sont pratiquement toujours corrélés entre eux. Les rotations obliques donnent généralement de meilleurs résultats que les rotations orthogonales mais les facteurs peuvent devenir corrélés entre eux (Evrard et ali. 1997)<sup>1</sup>. Il est nécessaire de demander au logiciel d'analyse des données, SPSS en ce qui nous concerne, de réaliser une ACP avec rotation oblique, puis d'examiner la matrice des corrélations entre facteurs obtenus. Si les facteurs sont fortement corrélés (corrélation supérieure ou égale à 0.3), une rotation Oblimin serait adéquate. S'ils sont faiblement corrélés, il faut réaliser une ACP avec rotation Varimax.

## 3. Les communalités

C'est la proportion ou pourcentage de la variance d'une variable représentée par la solution factorielle retenue (les  $q$  composantes). La communalité mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus (Evrard et ali., 1997). Les items médiocrement représentés c'est-à-dire dont la variance expliquée est faible doivent être éliminés. Les seuils

---

<sup>1</sup> Pour déterminer si on doit réaliser une rotation orthogonale ou une rotation oblique sur les données collectées, deux questions sont à poser : est-ce que conceptuellement, on suppose que l'échelle est multidimensionnelle ? Est-ce que les facteurs obtenus dans l'analyse factorielle oblique sont fortement corrélés ?

proposés par la littérature (Philippeau, 1986<sup>1</sup>) sont les suivants : une variance expliquée supérieure à 0.8 indique que la variable est très bien représentée par les facteurs retenus. La variable est bien représentée quand la variance restituée est comprise entre 0.65 et 0.8. Et elle l'est moyennement quand la variance est comprise entre 0.4 et 0.65. Enfin, en deçà de 0.4 de variance, la variable est médiocrement représentée. Les variables ayant une communauté trop faible (par ex. <0,40, seuls 40% de leur variance étant expliqués) pourront être exclues de l'ACP.

## II.- La validité des mesures

L'utilisation de concepts nécessite des définitions strictes afin de ne pas rendre flou l'objet théorique que l'on veut cerner et tendre ainsi vers une compréhension commune tant au niveau des chercheurs d'une même discipline que des praticiens (Guegen, 2001). Une mesure est valide quand elle mesure exactement le phénomène qu'elle doit évaluer. Aussi, la validité est concernée par la question " Mesure-t-on ce qu'on cherche à mesurer ? " (Evrard, et ali., 1997). La validité prend différentes formes dont les plus importantes sont : la validité de contenu, la validité nomologique et la validité de construit.

- la validité faciale ou de consensus (ou de contenu). Cette validité repose sur l'intersubjectivité au sein d'une même communauté de recherche (Guegen, 2001). De ce fait, il n'existe pas d'indice la mesurant. Il s'agit, en particulier, de savoir si la mesure opératoire capture les différentes facettes du phénomène étudié (Evrard et ali., 1997). Selon Nunnally (1978), une description explicite du contenu devrait fournir une base pour discuter la validité de contenu.
- la validité nomologique (ou prédictive). Elle concerne la liaison entre les concepts. Il s'agit de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes (Evrard e ali., 1997).
- la validité de construit (ou validité de trait). C'est le type de validité qui intéresse, en particulier, le chercheur en sciences sociales. Il s'agit de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier (Evrard et ali., 1997). Elle comprend la validité convergente et la validité discriminante. Il faut d'abord vérifier que les indicateurs qui sont supposés mesurer le même phénomène sont corrélés et que les

---

<sup>1</sup> Cité par P. ROUSSEL (1996).

indicateurs qui sont supposés mesurer des phénomènes différents (ou des facettes distinctes d'un même concept) sont faiblement corrélés. Exprimée différemment, " *la validité convergente consiste à vérifier si la mesure d'un construit obtenue avec un instrument est corrélée avec celle produite par un ou plusieurs autres instruments* " (Roussel, 1996, p. 212)<sup>1</sup>. Toutefois, lorsqu'un seul instrument de mesure est disponible, le test tente de vérifier que tous les indicateurs d'un même concept sont fortement corrélés entre eux et ne mesurent pas d'autres variables (Roussel et ali., 2002). La validité discriminante, elle, a pour but de vérifier si les mesures de construits différents obtenues avec un ou plusieurs instruments ne sont pas corrélées (ou le sont mais faiblement) (Roussel, 1996). Ainsi, les corrélations entre items mesurant le même concept doivent être supérieures aux corrélations entre items ne mesurant pas le même concept. On se base généralement sur la matrice MultiTraits-MultiMéthodes afin d'évaluer cette validité. Cette méthode nécessite l'emploi de deux instruments différents pour mesurer les variables (Roussel, 1997). La validité de construit est, ainsi, le plus souvent testée avec la technique de l'analyse factorielle (en l'occurrence, l'ACP). La validité convergente est alors vérifiée dès lors que les indicateurs qui mesurent une même variable sont corrélés entre eux. On parle dans ce cas d'homogénéité de l'échelle (Roussel, 1997).

### **III.- Les choix retenus quant à l'épuration des échelles**

En premier lieu, on observera les coefficients de corrélation entre les items et le score global de l'échelle. Seront éliminées des échelles les items n'ayant pas une corrélation supérieure à 0.5 avec le score global. Il s'agira de pouvoir séparer les items en fonction de leur capacité à indiquer les mêmes mesures. Remarquons qu'il s'agit d'une préconisation à laquelle on peut déroger. Par exemple, Roussel (1996) garde, dans la procédure d'épuration de ses échelles, des items aux corrélations faibles puisque l'échelle entière se trouvait cohérente.

Dans la deuxième étape, sera calculé l'alpha de Cronbach pour toutes les échelles. Il faudra identifier les items ayant la plus faible consistance interne en observant la valeur de l'alpha sans l'item concerné. Cependant, nous n'éliminerons pas directement les items ayant une faible contribution car ils peuvent appartenir à une dimension mise en évidence par l'analyse factorielle. En troisième étape, l'observation des coefficients de corrélation inter-items permettra d'identifier

---

<sup>1</sup> P. ROUSSEL (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris: Editions Economica, 1996.

les items faiblement corrélés entre eux afin de pouvoir procéder à des regroupements par la suite en sous-échelles. Cela aidera à évaluer la validité convergente en retenant les items corrélés entre eux au sein d'une même échelle avec un coefficient au moins égal à 0.5. Les corrélations doivent être positives, ni trop élevées (indiquant une certaine redondance) ni trop faibles (indiquant une faible cohérence).

L'analyse en composantes principales simple interviendra, ensuite, afin de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. Les items ayant une contribution au moins égale à 0.5 sur un axe seront acceptés. Si ce n'est pas le cas, l'item sera rejeté du calcul du score de l'échelle globale. Par ailleurs, cela permettra de mettre en évidence d'éventuelles dimensions non prévues initialement. Lorsque l'interprétation des axes sera difficile, on mettra en oeuvre une ACP avec rotation pour forcer les sous-dimensions des échelles et obtenir une lecture plus claire des contributions. Certains auteurs recommandent la rotation *oblimin* si les facteurs sont fortement corrélés (corrélation > 0.3) et si, théoriquement, on anticipe un certain degré de chevauchement entre les dimensions à identifier. Si l'on ne fait aucune hypothèse quant à l'intercorrélation des composantes alors la rotation *varimax* est la plus appropriée. L'objectif est que l'item doit être relié à 1 seul facteur : d'une part, la contribution doit être supérieure à 0.5 (Evrard et ali., 1997) et, d'autre part, la communalité supérieure à 0.5. C'est le cas aussi lorsqu'il existe une différence de contribution de cette variable entre facteurs supérieure ou égale à 0,3 (Amine et Forgues, 1993). Dès lors qu'une variable ne remplit pas les critères ci-dessus, elle est exclue de l'analyse factorielle et une nouvelle ACP est effectuée. On procèdera ainsi jusqu'à ce que toutes les variables restantes dans l'analyse satisfassent aux critères évoqués ci-dessus. Pour chacun des axes identifiés il faudra calculer de nouveau les coefficients de corrélation avec les sous-échelles et analyser les alphas de Cronbach. Les coefficients de corrélation entre sous-échelles servent à évaluer la validité divergente. En effet, il sera nécessaire d'estimer le degré de pertinence des séparations réalisées. Si le coefficient de corrélation est élevé, les échelles ne sont pas suffisamment divergentes entre elles et on peut supposer qu'elles mesurent le même phénomène.

Il faut garder à l'esprit enfin, comme le remarque Nunnally (1978, p. 264)<sup>1</sup> que "*quelque soit le résultat d'une analyse d'items, la décision finale d'inclure ou de rejeter un item est sujette avant tout au jugement humain.*"

L'étape d'épuration est un préalable à l'étape confirmatoire de test d'hypothèses par les méthodes structurelles. Une confirmation de la structure des échelles obtenues doit toutefois être

---

<sup>1</sup> Op. Cit.

réalisée avant le test effectif du modèle. Le paragraphe suivant justifiera le choix de cette méthode d'analyse et décrira les étapes principales de sa mise en œuvre.

## **§ 2 : Les méthodes d'équations structurelles (LISREL) : outil méthodologique de l'analyse explicative**

Les justifications de l'adoption des méthodes d'équations structurelles pour la recherche (I), les étapes de la modélisation (II) ainsi que les spécificités de l'analyse factorielle confirmatoire (III) doivent être exposées et expliquées.

### **I.- Les raisons du choix des méthodes d'équations structurelles**

Trois raisons justifient le choix des méthodes d'équations structurelles comme approche d'analyse statistique de nos données :

- 1- La possibilité d'inclure les erreurs de mesure dans le modèle. L'erreur de mesure est rarement prise en compte par les techniques de première génération telle que la régression qui entraînent souvent la surestimation ou la sous-estimation des relations entre construits. Les modèles de mesure et l'analyse factorielle confirmatoire permettent d'enlever les erreurs de mesure et rendent les relations entre variables latentes moins affectées par ces erreurs. En tenant compte des erreurs de mesure, on peut obtenir des estimations plus précises des coefficients de régression par rapport aux méthodes classiques (Hair et ali., 1998<sup>1</sup>).
- 2- Les méthodes d'équations structurelles permettent d'introduire simultanément plusieurs variables à expliquer dans une même analyse. Plus généralement, elles permettent l'analyse des relations entre plusieurs variables explicatives et expliquées et l'analyse des variables latentes<sup>2</sup>. Les effets réciproques entre deux variables à expliquer peuvent, par ailleurs, être testées. Enfin, la (ou les) variable(s) à expliquer peuvent, en même temps, jouer le rôle de variables

---

<sup>1</sup> Cités par P. ROUSSEL et ali. (2002).

<sup>2</sup> Une limite majeure à la régression est de nature conceptuelle. En effet, on peut uniquement s'assurer de l'existence de la relation mais jamais du mécanisme causal sous-jacent. Une forte relation positive entre deux variables ne peut pas nous renseigner sur le sens de la causalité, par exemple.

explicatives d'une troisième, assumant ainsi le rôle de variables intermédiaires. Ce type de modèle a donc la possibilité d'étudier les effets direct, indirect et total entre plusieurs variables (Roussel et ali., 2002). Dans notre modèle, la variable " connaissance d'internationalisation " joue à la fois le rôle variable expliquée et de variable explicative c'est à dire un rôle médiateur difficilement pris en compte par la régression multiple<sup>1</sup>. Par ailleurs, grâce aux soubassements théoriques de la recherche, il n'est pas exclu d'établir des effets réciproques entre variables ou des modèles plus complexes.

- 3- L'étude porte sur des variables latentes c'est-à-dire non directement observables par le chercheur. Il s'agit de construits pour lesquels on ne dispose pas de mesure directe. Il est donc nécessaire de recourir à des variables manifestes ou encore indicateurs présumés liés fortement à la variable latente. Les méthodes d'équations structurelles offrent la possibilité de confirmation de la fiabilité des mesures et de la validité des construits dans le contexte théorique.

Le fonctionnement des modèles d'équations structurelles repose, pour simplifier, sur l'articulation d'analyses factorielles et de régressions (Roussel et ali., 2002). L'analyse factorielle sert à mesurer les variables latentes et produit ce que l'on désignera par le terme de modèles de mesures de variable latente. Ce modèle de mesure sera d'une grande précision grâce à la prise en compte des erreurs de mesures dans toutes les procédures d'estimation ce que les autres techniques multivariées, en général, ne proposent pas (Roussel et ali., 2002). Les régressions, quant à elle, sont destinées à tester les effets supposés entre des variables. Elles produisent un modèle de relation causale appelée système de relations linéaires structurelles.

Il faut souligner, comme le font Roussel et ali. (2002) que les analyses causales transversales ne permettent pas de tester l'antériorité d'une variable sur une autre, condition nécessaire pour vérifier la causalité de relation entre variables. Aussi, les modèles d'équations structurelles ne sont en mesure que d'apporter une information utile à l'inférence causale. Ils ne peuvent que valider ou falsifier des hypothèses qui supposent des relations causales entre des variables.

---

<sup>1</sup> Grâce aux régressions, il est possible de tester le rôle intervenant d'une variable grâce à une stratégie en trois temps :

1/ La variable indépendante doit être significativement reliée à la variable médiatrice (Observer le tableau de la régression pour les effets directs) ;

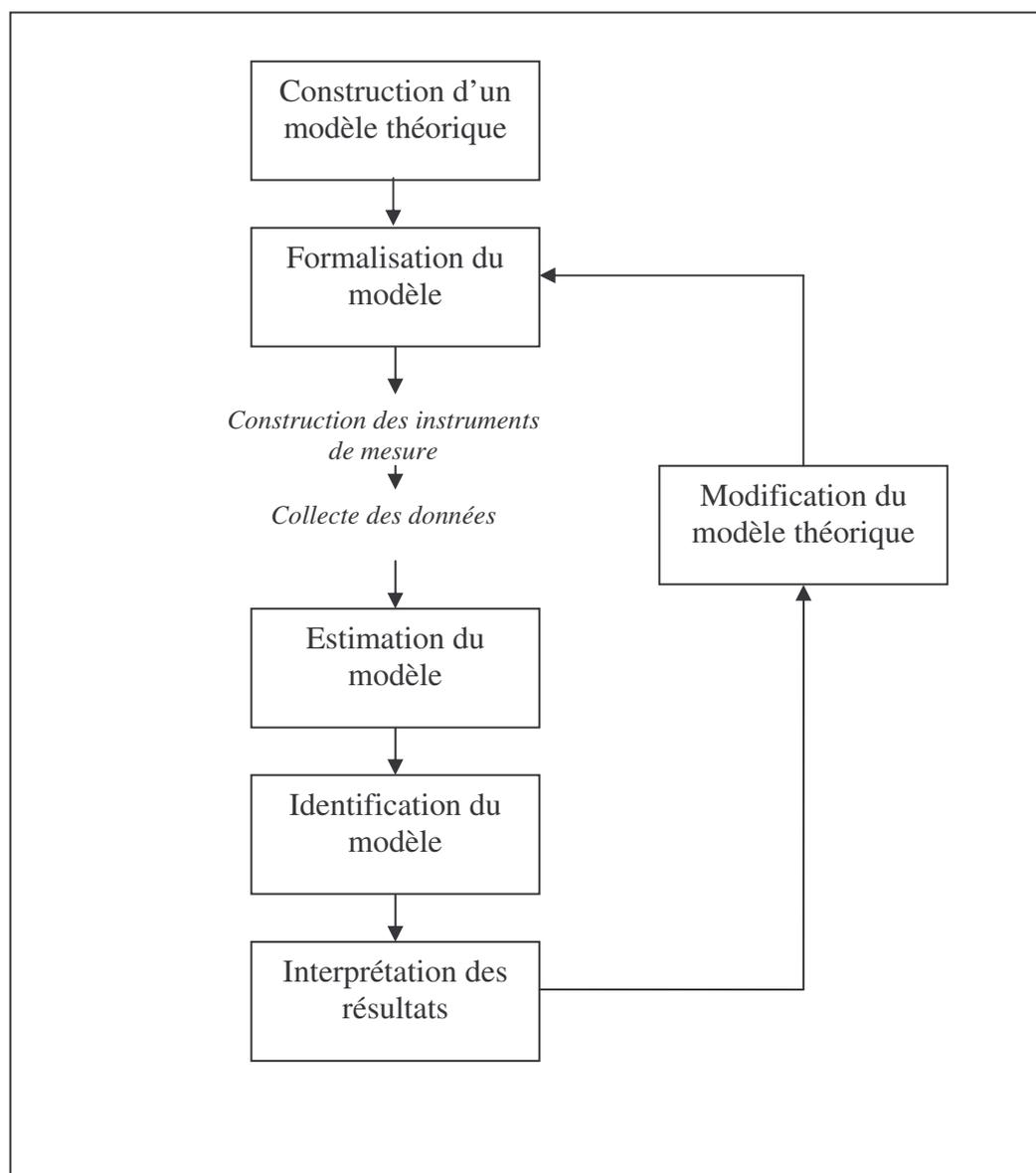
2/ Les variations de la variable indépendante doivent contribuer significativement aux variations de la variable dépendante ;

3/ Quand la variable indépendante et la variable médiatrice sont introduites simultanément, la relation significative précédemment établie entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est désormais plus significative pendant que la variable médiatrice a un effet significatif sur la variable dépendante

Cette technique repose sur une séquence précise d'étapes nécessaires pour atteindre rigoureusement des résultats. Ces étapes sont présentées au point suivant.

## II.- Les étapes de la modélisation structurale<sup>1</sup>

Les étapes de la modélisation par les équations structurelles sont résumées par la figure 23. Nous en discuterons brièvement le fondement théorique et la procédure de mise en œuvre.



**Figure 23 : Etapes de la modélisation structurale**

Adapté de Roussel et ali. (2002)

<sup>1</sup> Cette section est largement inspirée de ROUSSEL et ali. (2002).

### **A- La construction d'un modèle théorique**

Le modèle théorique est entendu comme un ensemble de relations proposant une explication cohérente et compréhensible d'un phénomène de gestion (Roussel et ali., 2002). Dans ce modèle chaque relation entre variables est soutenue par une hypothèse qui s'appuie sur un cadre théorique ou des observations empiriques. Durant cette phase, la définition précise des concepts identifiés (à utiliser) pour répondre à la problématique est essentielle. Les définitions doivent, par ailleurs, mettre en évidence les dimensions qui constituent les concepts. L'erreur de spécification serait l'une des difficultés les plus courantes au cours de cette phase. Il s'agit de l'omission volontaire ou non de variables explicatives dans le modèle élaboré et peut entraîner un biais de sur ou sous-évaluation des effets des autres variables retenues.

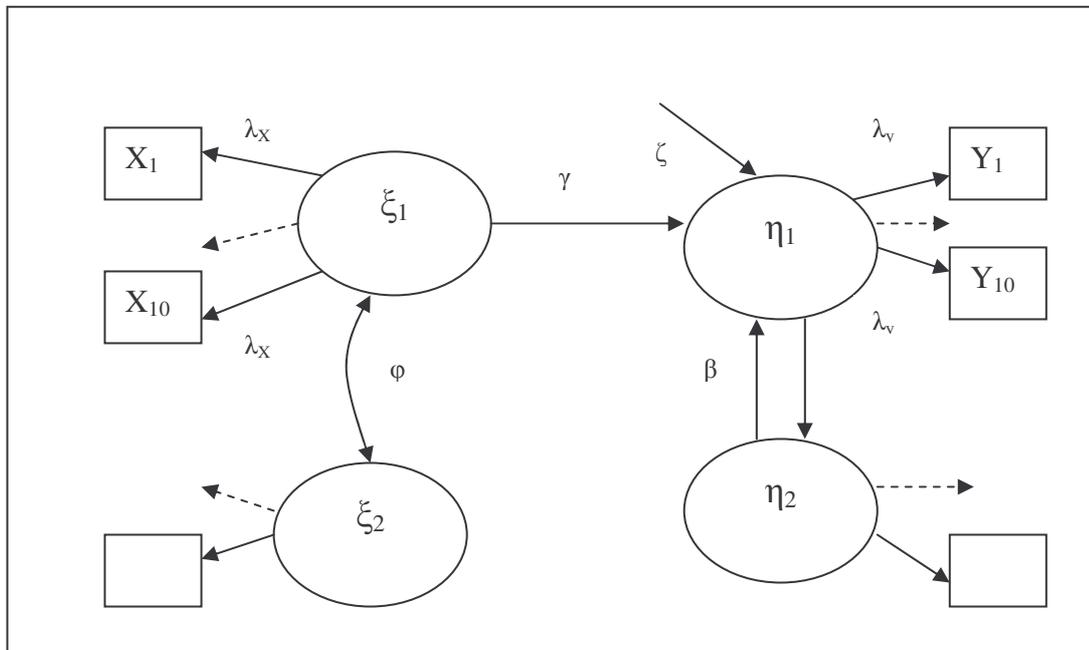
### **B- La spécification du modèle**

Il s'agit, en effet, d'une première étape consistant à construire un schéma de relations linéaires et d'une deuxième qui nécessite la transposition de ce schéma en modèles structurel et de mesure. Le but est de déterminer l'ensemble des relations entre indicateurs et variables latentes, d'une part, et déterminer le modèle structurel, d'autre part. La spécification consiste en pratique à représenter le modèle sous la forme d'un schéma de relations linéaires (*Path diagram*) (Roussel et ali., 2002) ensuite à sa mise en équations. L'étape graphique obéit à certaines règles : les variables latentes sont représentées par des formes ovales et les indicateurs par des formes rectangulaires. Une notation élaborée existe (Tableau 13).

**Tableau 13 : Variables et relations dans les méthodes d'équations structurelles**

Variables		
Notation	Variable	
$\xi$	Ksi	Variable latente explicative
$\eta$	Eta	Variable latente expliquée
$X$	X	Indicateur de Ksi
$Y$	Y	Indicateur de Eta
Relations		
$\gamma$	Gamma	Relation d'asymétrie entre $\xi$ et $\eta$
$\varphi$	Phi	Relation symétrique (covariance) entre deux $\xi$
$\psi$	Psi	Relation symétrique (covariance) entre deux $\eta$
$\beta$	Bêta	Relation linéaire entre deux $\eta$
$\lambda_X$ et $\lambda_Y$	Lambda	Contribution factorielle (loading) de l'indicateur sur la variable latente
$\delta_X$	Delta X	Erreur de mesure de X
$\varepsilon_Y$	Epsilon Y	Erreur de mesure de Y
$\zeta$	Zêta	Somme des erreurs de spécification du modèle et des erreurs de mesure aléatoire des $\eta$

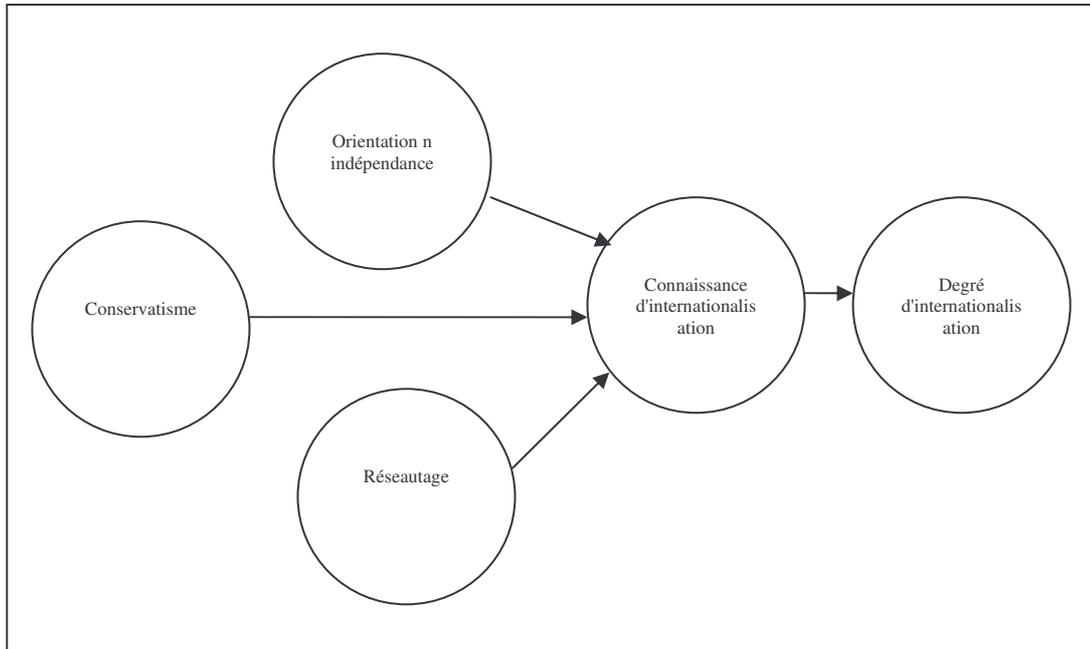
La figure suivante récapitule rapidement les règles de présentation et de notation quant aux variables et aux relations<sup>1</sup>.



**Figure 24 : Modèle d'équations structurelles**

<sup>1</sup> Pour un exposé détaillé de cette présentation, se reporter à l'ouvrage de Roussel et ali. (2002). Ici, nous ne soucions pas de donner des indices aux relations mais le but est uniquement de les situer dans le modèle.

Les développements théoriques du second chapitre (Cf. infra) ont permis l'élaboration du modèle théorique et la formulation des hypothèses qui le sous-tendent. Il se présente ainsi.



**Figure 25 : Le modèle théorique de la recherche**

L'étape de spécification correspond donc à l'identification des variables et des relations du modèle. Aussi, l'on identifie un modèle de mesure et un modèle structurel.

1- le système de relations linéaires structurelles qui est décrit par l'équation suivante :

$$\eta = B \eta + \Gamma \xi + \zeta$$

avec  $\eta$  = vecteur des  $\eta$ s

$\xi$  = vecteur des  $\xi$ s

$B$  = matrice des coefficients structurels  $\beta$

$\Gamma$  = matrice des coefficients structurels  $\gamma$

$\zeta$  = matrice des termes d'erreurs  $\zeta$

Le système de relations linéaires établit une structure des liaisons entre des variables  $\eta$  et d'autres variables dépendantes  $\eta$  ainsi que des variables indépendantes  $\xi$ .

2- Deux modèles de mesure : pour Y et pour X

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

$$x = \Lambda_x \xi + \delta$$

avec  $y$  = vecteur des indicateurs des variables indépendantes  
 $x$  = vecteur des indicateurs des variables dépendantes  
 $\Lambda_y$  = la matrice des *loadings* des indicateurs  $y$  sur les variables latentes  $\eta$   
 $\Lambda_x$  = la matrice des *loadings* des indicateurs  $y$  sur les variables latentes  $\xi$   
 $\varepsilon$  = le vecteur des termes d'erreurs de mesure de chaque indicateur des  $\eta$   
 $\delta$  = le vecteur des termes d'erreurs de mesure de chaque indicateur des  $\xi$

Si justifiées théoriquement, d'autres relations peuvent être spécifiées et testés par le logiciel. Il s'agit notamment :

- 3- de covariances ou corrélations entre  $\eta$  dont on doit tenir compte dans la matrice des termes d'erreurs<sup>1</sup>  $\zeta$  ou dans la matrice  $\Psi$ .
- 4- de covariances ou corrélations entre  $\xi$  dont on tiendra compte dans la matrice  $\Phi$ .
- 5- de covariances ou corrélations entre Y dont on tiendra compte dans une matrice des termes d'erreurs  $\theta_\varepsilon$  (Thêta-epsilon).
- 6- de covariances ou corrélations entre X dont on tiendra compte dans une matrice des termes d'erreurs  $\theta_\delta$  (Thêta-delta).

### **C- L'estimation du modèle**

Certains choix préalables à l'estimation du modèle doivent être faits. Il s'agit en particulier du choix de la matrice de départ et de la méthode d'estimation. Les méthodes d'équations structurelles utilisent comme matrice de départ soit celle des variances-covariances soit celles des

---

<sup>1</sup> Qui est seulement un vecteur s'il n'existe pas de relations entre  $\eta$ .

corrélations mais jamais celles des données brutes. Le tableau suivant dresse les avantages et les faiblesses de chacun de ces choix.

**Tableau 14 : Comparaison entre matrice des variances-covariances et matrice des corrélations**

	<b>Matrice des variances-covariances</b>	<b>Matrice des corrélations</b>
<i>Pertinence</i>	Utile pour les comparaisons entre populations (généralisations)	Comparaison directe des coefficients à l'intérieur d'un modèle <sup>1</sup>
<i>Faiblesse</i>	Difficulté d'interprétation si les unités de mesure des variables sont différentes	Faible pouvoir de généralisation
<i>Résultats</i>	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés
<i>Utilisation</i>	- Acceptée pour les Analyses Factorielles confirmatoires - Recommandée pour les modèles structurels	- Acceptée pour les Analyses Factorielles confirmatoires

Il est, par ailleurs, nécessaire de choisir une méthode d'estimation. La méthode du maximum de vraisemblance semble être la méthode la plus adoptée même si elle exige des conditions statistiques contraignantes<sup>2</sup>. Elle donnerait toutefois des meilleurs résultats par rapport aux autres méthodes<sup>3</sup> même en cas de violation des contraintes (Roussel et ali., 2002).

Une autre question non moins importante est relative à la taille de l'échantillon. La détermination du minimum est reliée à la spécification et à la taille du modèle, à la normalité des données et à la méthode d'estimation adoptée. Roussel et ali. (2002) soulignent que la taille minimale d'un échantillon doit être supérieure au nombre de paramètres c'est-à-dire au nombre de covariances ou de corrélations de la matrice de départ. Il existe, ensuite, des règles empiriques. Les modèles d'équations structurelles ne seraient pas appropriés pour des échantillons de taille inférieure à 100. Certains auteurs (Boomsma, 1982) suggèrent un échantillon d'une taille supérieure à 200 individus. Enfin, pour Anderson et Gerbing (1988), un échantillon de 150 individus est souvent suffisant afin d'éviter la non convergence et les solutions erronées pour les modèles avec au moins 3 indicateurs par construit. Bentler et Chou (1987) conseillent un ratio minimum de 5:1 entre la taille de l'échantillon et le nombre de paramètres libres à estimer. On explique que cette règle équivaut à peu près à celle relative à la régression multiple où l'on

<sup>1</sup> Tous les coefficients produits varient entre -1 et 1 et sont indépendants des erreurs de mesure.

<sup>2</sup> Elle exige notamment la multinormalité des variables et un échantillon autour de 200 individus.

<sup>3</sup> Méthodes moins contraignantes telles que GLS (*Generalized Least Squares*).

suggère un ratio minimum de 15 individus par variable " mesurée "<sup>1</sup>. Des conditions telles que la normalité, l'absence de valeurs manquantes et d'observations extrêmes sont néanmoins posées. En outre, les variables latentes doivent avoir plusieurs indicateurs avec des *loadings* élevés. Un ratio de 10:1 voire de 15 :1 est convenable pour les distributions aléatoires, dans le cas où la normalité n'est pas respectée. Au total, la méthode d'estimation par le maximum de vraisemblance peut fonctionner avec 50 individus mais une taille minimale de 100 à 150 individus est recommandée (Roussel et ali., 2002).

#### ***D- L'identification du modèle***

Pour que l'on puisse interpréter les résultats, il faut que le modèle soit identifié. Identifier un modèle signifie qu'il est théoriquement possible de calculer une estimation unique de chacun de ses paramètres (Roussel et ali., 2002). Deux conditions doivent être assurées : d'abord, il faut qu'il y ait au moins autant d'observations que de paramètres à estimer ; ensuite, il faut qu'il y ait absence de multicolinéarité entre les variables observées. La littérature technique relie le problème de l'identification à la notion de degrés de liberté<sup>2</sup>. L'évaluation d'un modèle repose sur deux règles, l'une d'ordre, l'autre de range. La première veut que le nombre de degré de liberté doive être supérieur à zéro. La seconde stipule que chaque paramètre doit être identifié c'est-à-dire estimé de manière unique.

#### ***E- L'interprétation des résultats***

Cette étape comprend deux volets. Avant de pouvoir interpréter les résultats c'est-à-dire les coefficients et les équations, il faut évaluer la qualité de l'ajustement du modèle aux données.

*La qualité de l'ajustement* : l'ajustement doit être évalué successivement pour **le modèle global**, pour le **modèle de mesure** et enfin pour **le modèle structurel**. L'évaluation du modèle global (et du modèle de mesure) se fait grâce à plusieurs indices classés en trois catégories : indices globaux, indices incrémentaux et indices de parcimonie. Le tableau suivant récapitule les valeurs clés de certains des indices les plus utilisés.

---

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling using AMOS: An Introduction (<http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/>)

<sup>2</sup> Le nombre de degrés de liberté est calculé ainsi :  $DDL=1/2[(p+q)(p+q+1)]-t$  ; avec p : nombre d'indicateurs des variables latentes à expliquer, q : nombre d'indicateurs des variables latentes explicatives et t : nombre de coefficients estimés dans le modèle.

**Tableau 15 : Principaux indices d'ajustement et seuils clé**

Indice		Valeur clé	Observations
<b>Indices absolus</b>			
GFI, AGFI ; Gamma 1 et Gamma 2		>0.9	
$\chi_2$ et Scaled $\chi_2$		Regarder la valeur p associée	P doit être >0.5 pour ne pas rejeter le modèle
PNI		Le plus faible possible	
PNNI		>0.95	
Hoetler's Critical N		>200	
RMR et SRMR		Le plus proche de 0 (<0.08 pour une adéquation étroite)	RMR interprétable si matrice de corrélations utilisée ; Utiliser SRMR avec ML
RMSEA		<0.08 et si possible <0.05	Utiliser avec ML et N>250
<b>Indices incrémentaux</b>			
Type I	NFI et BL86	>0.9	
Type II	TLI (NNFI) et IFI (BL89)	>0.9	Seuil plus rigoureux de 0.95 (TLI)
Type III	CFI et BFI (RNI)	>0.9	Indice recommandé actuellement
<b>Indices de parcimonie</b>			
$\chi_2$ normé <sup>1</sup>		<1 → seuil cible <2 → seuil d'acceptation <5 → seuil flexible	Valeur de la probabilité associée élevée
AIC ; CAIC ; CAK et ECVI		Le plus faible possible	AIC interprétable et fiable à partir de N=500
PNFI et PGFI		Le plus fort possible	

*L'évaluation du modèle de mesure* se distingue par l'ajout de deux étapes supplémentaires, précédant l'observation du degré d'ajustement : il s'agit d'évaluer la fiabilité des construits et leur validité. Nous traitons de ces questions au point suivant (III).

*L'évaluation de l'ajustement du modèle structurel* se base, enfin, sur l'observation des coefficients et de leur signification. Il est aussi possible d'examiner les coefficients structurels standardisés<sup>2</sup>. Enfin, les logiciels calculent un coefficient pour les variables dépendantes (équivalent au R<sup>2</sup> de la régression) qui renseignera sur la variance expliquée par les relations linéaires.

Le deuxième volet de cette phase concerne effectivement *l'interprétation des résultats* et peut enfin être mis en œuvre. Cet examen vise à confronter les résultats avec les hypothèses

<sup>1</sup>  $\chi_2$  normé = ( $\chi_2$  du modèle testé/DDL).

<sup>2</sup> Assimilables aux coefficients Bêta de la régression.

théoriques qui sous-tendent le modèle (Roussel et ali., 2002). Il s'agira de répondre aux questions suivantes (Hair et ali., 1998<sup>1</sup>) :

- 1- les relations théoriques sont-elles confirmées et statistiquement significatives ?
- 2- des modèles théoriques concurrents apportent-ils un éclairage supplémentaire en soutenant des hypothèses alternatives ?
- 3- les relations significatives vont-elles dans le sens supposé de la théorie ?

La réponse à ces questions peut rendre nécessaire la respécification du modèle.

### III.- L'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats issus des AFE seront validés par autant d'Analyses Factorielles Confirmatoires, ou AFC (Gerbing et Hamilton, 1996). Le but est de confirmer la structure des construits. L'analyse factorielle confirmatoire est destinée à vérifier les informations communes contenues dans un concept qui serait mesuré par une série d'indicateurs. Elle vise à construire un modèle de mesures pour chaque variable latente qui est évaluée par un faisceau d'indicateurs. A la différence d'une analyse factorielle classique (ACP) qui définit une structure factorielle *a posteriori*, l'analyse factorielle confirmatoire définit une structure factorielle *a priori* que l'on essaie de confirmer. Elle " *fournit un moyen de tester rigoureusement un modèle qui doit être spécifié a priori* " (Gerbing et Hamilton, 1996, p. 62), et permet de tester explicitement l'unidimensionnalité des échelles de mesures employées.

Habituellement, la matrice de départ est celle des corrélations, la structure factorielle des variables latentes n'étant pas encore stabilisée. En effet, au cours des itérations, l'analyse factorielle pourra conduire à une modification de leur caractérisation. L'estimation est réalisée par une procédure de Maximum de vraisemblance. Anderson et Gerbing (1988) conseillent d'estimer le modèle de mesure indépendamment et avant le modèle structurel. L'AFC a pour but d'améliorer la validité convergente et discriminante des construits avant de procéder à l'analyse des relations causales. L'ajustement du modèle de mesure nécessite d'évaluer la validité convergente et la validité discriminante avant de passer à l'ajustement global. Il s'agira donc de tester uniquement un modèle de mesure reliant indicateurs et variables latentes.

---

<sup>1</sup> Cité par P. ROUSSEL et ali. (2002).

### **A- La fiabilité des mesures**

On utilise souvent dans la phase confirmatoire un coefficient de cohérence interne calculé grâce aux contributions factorielles des indicateurs. Il s'agit du Rhô de Jöreskog ou Rhô de Ksi ( $\rho_{\xi}$ )<sup>1</sup> :

$$\rho_{\xi} = \frac{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2 \text{var}(\xi)}{\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2 \text{var}(\xi) + \sum_{i=1}^p \text{var}(\delta_i)}$$

Avec  $\lambda_i$  : Lambda de Xi est la contribution factorielle de l'indicateur i sur la variable latente, issue d'une analyse factorielle confirmatoire,

$\left(\sum_{i=1}^p \lambda_i\right)^2$  : Somme des contributions factorielles élevées au carré ; elle représente la variance de la variable théorique expliquée par l'ensemble des indicateurs,

$\text{Var}(\delta_i) = 1 - (\lambda_i)^2$  : variance de delta de X qui est la variance du résidu de l'indicateur i,

P : nombre d'indicateurs qui caractérisent le construit  $\xi$ .

Il n'existerait pas de règle précise quant à l'évaluation de la cohérence interne par ce coefficient. Aussi, il s'interprète comme un coefficient alpha. On considère que la fiabilité est bonne si la valeur du Rhô est supérieure à 0.7 ou 0.8.

### **B- La validité des mesures**

La **validité convergente** est vérifiée par les conditions suivantes :

- le test t associé à chacune des contributions factorielles doit être statistiquement différent de zéro c'est-à-dire supérieur à 1.96.

---

<sup>1</sup> Nous présentons ici la version non standardisée. La version standardisée est celle où l'on remplace  $\text{var}(\xi)$  par 1.

- chaque indicateur partage plus de variance avec son construit qu'avec l'erreur de mesure qui lui est associée. Ceci implique que  $(\lambda_i)^2$  doit être supérieur à 0.5. On dispose, à cet effet, d'un coefficient dit " Rhô de validité convergente " représentant la moyenne des variances entre le construit et ses indicateurs :

$$\rho_{vc}(\xi) = \frac{1}{p} \sum_{i=1}^p \lambda_i^2$$

Avec  $\lambda_i^2$  : pourcentage de la variance de l'indicateur restituée par le construit (= *loading* de l'item i sur le construit élevé au carré),  
p : nombre d'indicateurs.

Un deuxième " Rhô de validité convergente " est proposé (Fornell et Larker, 1981<sup>1</sup>). Il se calcule ainsi :

$$\rho_{vc} = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

A l'instar du le coefficient précédent, ce deuxième (Rhô vc) doit être supérieur à 0.5 pour vérifier le critère de validité convergente.

#### La validité discriminante :

Pour vérifier ce critère, il faut que la variance partagée entre les variables latentes soit inférieure à la variance partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs. La variance partagée entre les variables latentes est déterminée par leur corrélation élevée au carré. Il faut donc que :

$$\rho_w(\xi) \geq \varphi^2 \text{ et } \rho_w(\eta) \geq \psi^2$$

Avec  $\rho_w$  : Rhô de w est la moyenne des variances des variables latentes (explicatives  $\xi$  et expliquées  $\eta$ ) et leurs mesures.

$\varphi^2$  : Phi au carré est la variance partagée entre variables latentes.

$\psi^2$  : Psi au carré est la variance partagée entre variables latentes.

---

<sup>1</sup> C. FORNELL et D. LARKER (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variable and Measurement Error," Journal of Marketing Research, 18, pp. 39-50 (Cités par P. Roussel et ali., 2002).

Une deuxième méthode d'évaluation de la validité discriminante consiste par ailleurs à calculer la différence du  $\chi^2$  des deux modèles suivants :

- le modèle dans lequel les corrélations sont laissées libres, et
- le modèle où on fixe les corrélations entre variables latentes à la valeur 1.

La différence du  $\chi^2$  doit être significative au regard de la différence de degrés de liberté.

### ***C- Technique et étapes de mise en œuvre de l'AFC***

La réalisation de l'AFC grâce au logiciel<sup>1</sup> adopté comprend les phases suivantes :

- Importation des données et calcul de la matrice de corrélations avec PRELIS<sup>2</sup>.
- Réalisation de l'AFC sous SIMPLIS<sup>3</sup>. Les syntaxes des différentes AFC menées sont présentées en annexe.

La sortie des résultats (sous LISREL) comprend beaucoup d'éléments. Dans le cas de modèles de mesure, l'intérêt doit porter essentiellement sur (Roussel et ali., 2002) :

- la matrice Lambda : les contributions factorielles ou liens entre indicateurs et variables latentes ;
- la matrice Thêta-delta : les erreurs de mesure des indicateurs ;
- le coefficient de détermination  $R^2$  : le pourcentage de variance expliquée ;
- les indices d'ajustement ;
- les résidus standardisés, les indices de modification et les estimations standardisées.

Les règles de décision<sup>4</sup> appliquées au cours de l'analyse sont synthétisées au sein du tableau 16.

---

<sup>1</sup> Le logiciel est LISREL.

<sup>2</sup> PRELIS est un programme préliminaire qui permet essentiellement le calcul des matrices de covariances ou de corrélations utilisées ensuite dans l'estimation des modèles. Il permet aussi d'explorer la distribution des données, d'imputer les données manquantes, de réaliser des régressions et des ACP.

<sup>3</sup> SIMPLIS est une version simplifiée de LISREL. Il s'en distingue notamment par la simplicité des sorties de résultats.

<sup>4</sup> Nous présentons ces règles uniquement ici car elles sont sensiblement les mêmes que celles de l'étape finale consistant à tester les relations structurelles.

**Tableau 16 : Règles de décision pour l'analyse factorielle confirmatoire**

- 1- Contributions factorielles : Chaque Lambda doit être supérieur à 0.5 (ou de préférence à 0.7) avec une valeur t supérieure à 1.96 (au seuil de 0.05)
- 2- Matrice Phi : Il faut vérifier l'absence d'une forte colinéarité (corrélation de l'ordre de 0.9). Une corrélation moyenne de l'ordre de 0.6 peut suggérer la réalisation d'une AFC de second-ordre.
- 3- Matrice Thêta-Delta : Si la variance de l'erreur est supérieure à 0.8, l'item est à enlever.
- 4- Les coefficients de détermination ( $R^2$ ): Ils ne doivent pas être trop faibles (de l'ordre de 0.2).
- 5- Observer les indices de bon ajustement.
- 6- La matrice des résidus ajustés : Un résidu supérieur à 0.1 signale un manque d'ajustement.
- 7- La matrice des résidus standardisés : Un résidu standardisé supérieur à 2.58 (significatif au seuil de 0.05) signale un manque d'ajustement. Il faudrait songer à intégrer la covariance entre les 2 items concernés ou éliminer l'un d'eux.
- 8- Les indices de modification pour Thêta-Delta : Si un indice dépasse le seuil de 3.84, il faut intégrer la relation entre les items dans le modèle.
- 9- Les estimations standardisées des paramètres : Il faut s'assurer de l'absence de valeurs standardisées supérieures à 1 (Lambda X, Phi et Thêta-Delta)

Après avoir défini les concepts et présenté la méthode adoptée afin de parvenir à la validation du modèle de développement de la connaissance d'internationalisation au sein de la PME familiale, nous pouvons aborder dans un ultime chapitre les résultats et le test des hypothèses. Une fois l'analyse descriptive du processus d'internationalisation opérée, on procédera à l'épuration des échelles puis à l'analyse causale tentant d'analyser l'influence des caractéristiques de la PME familiale sur son internationalisation.

## **CHAPITRE IV :**

# **ANALYSES DESCRIPTIVE ET EXPLICATIVE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE**

---

Ce chapitre aura pour objectif de présenter les résultats de la recherche en testant les hypothèses de recherche avancées sur les données collectées. Dans une première section, nous mettons en œuvre une analyse descriptive du processus d'internationalisation, entendu comme une séquence d'adoption de modes d'entrée, de deux échantillons d'entreprises familiales et non familiales. Il s'agit de dégager des observations quant à la nature de ces processus et d'opérer des comparaisons. La théorie préconise une progressivité dans l'adoption des modes d'entrée, la justification tenant à l'existence d'un processus progressif parallèle de développement de la connaissance.

Dans la seconde partie du chapitre, on testera l'influence de trois variables particulières à la PME familiale sur le développement de la connaissance d'internationalisation et en conséquence sur le degré d'internationalisation atteint par les entreprises de l'échantillon. L'analyse de la qualité de mesure des variables instrumentalisées précédera le test effectif du modèle selon une approche causale. L'interprétation des résultats devra notamment prendre en compte les résultats descriptifs menés en première partie de l'analyse. L'on tentera donc une réponse à la question : comment expliquer l'engagement graduel de la PME familiale ? La prise en compte de la connaissance d'internationalisation, malgré le manque de dynamisme qu'offre le modèle, permettra d'apprécier son incidence sur le degré d'internationalisation atteint. La théorisation des conclusions et l'interprétation des résultats constituent les étapes finales de l'analyse.

# SECTION I : COMPARAISON DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE DEUX ECHANTILLONS DE PME FAMILIALES ET NON FAMILIALES

Les entreprises familiales obéissent-elles à un processus séquentiel en s'internationalisant ? La question n'est presque pas traitée dans la littérature sur l'entreprise familiale et mérite des éclaircissements. On peut voir que Gallo et Garcia Pont (1996) acceptent tacitement les prescriptions des modèles séquentiels. Ils admettent que "*l'internationalisation d'une entreprise se fait par différentes étapes dont chacune a des caractéristiques propres*". Il revient à Okoroafo (1999) de poser explicitement la question de voir si les entreprises familiales obéissent à un tel processus. Il s'agit là d'une première question centrale à la recherche.

Il existe une confusion dans la littérature quant à la signification d'"engagement de ressources". Si pour les premiers auteurs, il s'agissait du montant ou volume de ressources engagées, il semble que beaucoup d'autres recherches confondent 'engagement de ressources' et 'contrôle des opérations'. Il semble aller de soi que plus on engage de ressources plus le contrôle est accru. Dans notre recherche, ces deux dimensions sont distinguées et les deux types de processus incrémentaux sont étudiés distinctement. L'analyse du processus d'engagement des ressources (§ 1) et de celui de l'accroissement du contrôle (§ 2) constituent un préalable descriptif nécessaire à l'analyse plus élaborée des déterminants du processus d'internationalisation de la PME familiale.

## § 1 : Le processus d'engagement de ressources à l'étranger

Pour Johanson et Vahlne (1977), l'engagement sur le marché étranger est composé de deux éléments : le volume de ressources engagées et le degré d'engagement. Le premier est opérationnalisé par la taille des investissements nécessaires (en termes commerciaux, d'organisation ou de ressources humaines) alors que le deuxième concerne la difficulté de trouver une utilisation alternative aux ressources engagées. Le modèle développé par Johanson et Vahlne (1977) prône que l'engagement de l'entreprise dans un marché d'un pays particulier se fait suivant une séquence d'établissement (installation) :

- au début, il n'y a pas d'activité d'exportation régulière ;

- l'exportation se réalise grâce à des représentants indépendants ;
- l'internationalisation se réalise grâce à une filiale de vente ;
- l'internationalisation se réalise grâce à la production sur place.

Ce modèle a subi de nombreux affinements dont celui proposé par Luostarinen (1979). Ainsi, notamment, une étape d'exportation directe a été ajoutée à celle indirecte. Par ailleurs, une étape intermédiaire formée par les opérations de production non basées sur l'investissement (NIPOS<sup>1</sup>) s'insère entre la filialisation de type commercial et la filialisation de type productif. L'auteur distingue ensuite deux types de processus : un premier global (ou holiste selon ses termes) et un deuxième relatif aux opérations en aval. Le processus global devrait comprendre les modes d'opérations suivant l'ordre : Amont-Aval-Coopération. Pour le processus particulier des opérations aval, l'ordre devrait être : NIMOS (Exportation indirecte, Exportation directe), DIMOS (Filialisation de type commercial et joint-venture commerciale), NIPOS (Licences et sous-traitance) et DIPOS (Filialisation de type productif, joint-venture de production et acquisition)

On se propose dans cette section de présenter les résultats descriptifs de notre étude sur le processus d'internationalisation de la PME familiale. C'est une étape préalable et nécessaire à l'analyse approfondie des mécanismes fondés sur la connaissance lors de l'internationalisation tels que précisés par notre modèle et hypothèses. L'on respectera dans cette analyse l'étude descriptive de Luostarinen et Hellman (1995), seule étude à notre connaissance ayant traité de ce processus.

## **I.- Analyse des modes d'opération " simples "**

Les modes d'opération suivants sont définis :

- AMONT : internationalisation en amont.
- EXIND : exportations indirectes.
- EXDIR : exportations directes.
- LICEN : octroi de licences.
- SOUSTRAT : sous-traitance.
- ALLIANCE : alliance ou coopération internationale non capitalistique.

---

<sup>1</sup> *Non Investment Production Operations.*

- JVCO : création d'une joint-venture internationale commerciale.
- JVPRO : création d'une joint-venture internationale de production ou fabrication.
- FILIALCO : création d'une filiale internationale commerciale.
- FILIALPR : création d'une filiale internationale de production ou fabrication.
- ACQUCO : prise de contrôle d'entreprise commerciale ou de distribution.
- ACQUPRO : prise de contrôle d'entreprise de production.

L'étude repose sur deux échantillons collectés grâce aux deux versions de nos questionnaires. Nous disposons en totalité de 226 entreprises (177 familiales et 49 non familiales). Cinq entreprises sont enlevées car elles ne sont pas internationalisées. Trois autres sont omises car elles ne renseignent pas la partie du questionnaire relative au processus d'internationalisation. L'échantillon est ainsi composé de 171 entreprises familiales et 47 entreprises non familiales (Total de 218). Comme prévu, les réponses ont été reçues sous le format suivant<sup>1</sup> :

**Tableau 17 : Codage des modes d'opération**

Mode d'opération	Code
AMONT	1
EXIND	2
EXDIR	3
JVCO	4
FILIALCO	5
ACQUCO	6
LICEN	7
SOUSTRAT	8
JVPRO	9
FILIALPR	10
ACQUPRO	11
ALLIANCE	12

Les tableaux suivants présentent les fréquences et pourcentages d'adoption des différents modes d'opération tels qu'ils ressortent des données brutes. Ces données obtenues par le biais des questionnaires sont assez riches mais ne permettent pas d'aboutir à des observations

---

<sup>1</sup> Quelques individus (3) ont, contrairement à nos attentes, placé des signes alphanumérique (étoiles, ' \* ' ) au lieu des codes (chiffres) attendus. Nous n'avons pas prévu un tel comportement des répondants. Il fallait, en effet, prendre des précautions quant au format des données entrées dans ces cases du formulaire et s'assurer que le format numérique soit respecté. Pour ces individus, on a choisi de remplacer les étoiles par des " 1 " pour signifier que les modes d'entrée sont adoptés simultanément lors de la première étape d'internationalisation.

probantes. Nous verrons qu'il sera nécessaire de les agréger et de mener l'analyse sur des types globaux de modes d'opération.

**Tableau 18 : Fréquences d'adoption des modes d'opération**

Mode	EF, N=171		ENF, N=47		Total, N=218	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
AMONT	41	67,21%	20	32,79%	61	100,00%
EXIND	106	80,92%	25	19,08%	131	100,00%
EXDIR	155	77,89%	44	22,11%	199	100,00%
LICEN	8	53,33%	7	46,67%	15	100,00%
SOUSTRAT	40	74,07%	14	25,93%	54	100,00%
ALLIANCE	25	80,65%	6	19,35%	31	100,00%
JVCO	4	66,67%	2	33,33%	6	100,00%
JVPRO	3	42,86%	4	57,14%	7	100,00%
FILIALCO	12	66,67%	6	33,33%	18	100,00%
FILIALPR	18	75,00%	6	25,00%	24	100,00%
ACQUCO	2	22,22%	7	77,78%	9	100,00%
ACQUPRO	4	57,14%	3	42,86%	7	100,00%

Valeur observée du  $\chi_2$  (ddl = 11) : 28,337  
P-value associée : 0,003  
Test significatif au seuil de 0,050

L'exportation directe ainsi que celle indirecte sont les modes d'entrée les plus utilisés par les entreprises de l'échantillon. Toujours quant au processus en aval, la sous-traitance, la réalisation d'alliances et la création de filiales de production viennent en deuxième position. Nous observons la même chose en particulier chez les entreprises familiales<sup>1</sup>. Le test du  $\chi_2$  montre l'existence d'une différence de la répartition des modes d'opération entre les 2 colonnes donc l'existence d'une dépendance entre le type d'entreprise et la fréquence d'adoption des modes d'opération. Il y aurait une différence dans l'adoption de modes d'opération entre les entreprises familiales et non familiales. Cette observation devra être approfondie par la suite.

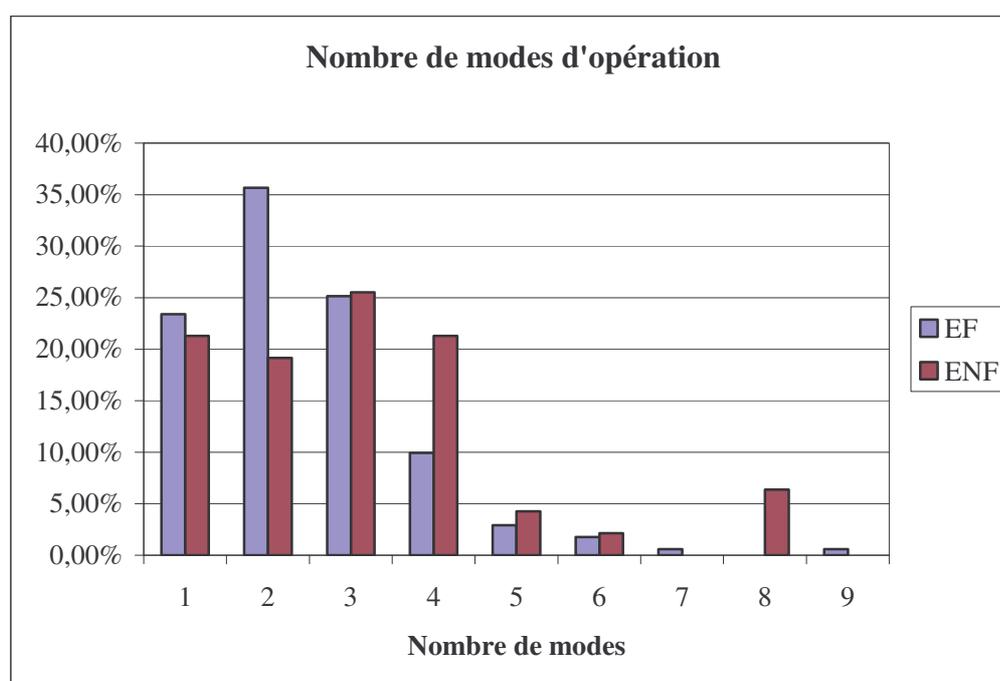
Les modes d'opération utilisés sont au nombre de 12. Ceci implique que le processus entier peut, en théorie, comporter 12 étapes potentielles. Or, on remarque qu'aucune entreprise n'a avancé au-delà de 9 étapes d'internationalisation et n'a adopté plus de 9 modes d'opération. Le tableau 19 et la figure qui le suit renseignent sur le nombre de modes d'opération adoptés au cours du processus pour l'échantillon total et ses deux composantes.

<sup>1</sup> Ces remarques se fondent uniquement sur l'observation des effectifs et non des pourcentages qui montrent ici la répartition des modes entre les 2 colonnes. Cette répartition n'est d'ailleurs pas très pertinente puisqu'il serait normal, au vu de la disparité des effectifs entre les 2 sous-échantillons, que les entreprises familiales adoptent plus de modes d'entrée.

**Tableau 19 : Nombre de modes d'opération adoptés**

	EF, N=171		ENF, N=47		Total, N=218	
1 mode	40	23,39%	10	21,28%	50	22,94%
2 modes	61	35,67%	9	19,15%	70	32,11%
3 modes	43	25,15%	12	25,53%	55	25,23%
4 modes	17	9,94%	10	21,28%	27	12,39%
5 modes	5	2,92%	2	4,26%	7	3,21%
6 modes	3	1,75%	1	2,13%	4	1,83%
7 modes	1	0,58%	0	0,00%	1	0,46%
8 modes	0	0,00%	3	6,38%	3	1,38%
9 modes	1	0,58%	0	0,00%	1	0,46%
Total	171	100,00%	47	100,00%	218	100,00%

Valeur observée du  $\chi_2$  (ddl = 8) : 18,729  
P-value associée : 0,016  
Test significatif au seuil de 0,050



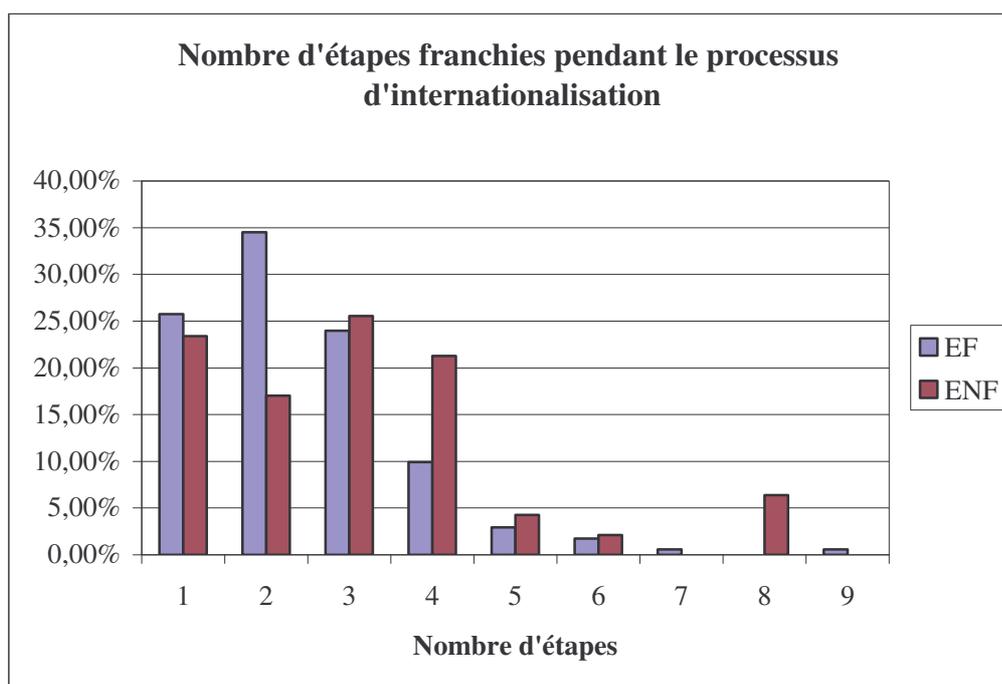
**Figure 26 : Nombre des modes d'opération**

Au vu du tableau 19 et de la figure 26, plusieurs observations doivent être soulignées. Globalement, 32% des entreprises adoptent deux modes d'opération durant leur processus d'internationalisation. Les pourcentages sont assez différents entre les deux sous-échantillons. Ainsi, contrairement à la majorité des entreprises familiales (35.67%), adoptant 2 modes d'opération, le plus grand pourcentage d'entreprises non familiales (25.53%) adoptent trois modes d'opération. La figure 26 montre la décroissance de la part des entreprises familiales à partir de

l'étape 3 contre une supériorité relative de la part des entreprises non familiales (exception faite des étapes 7 et 9 où les effectifs d'entreprises non familiales sont nuls). Ceci contribue à l'explication de l'existence d'une dépendance entre les lignes et les colonnes du précédent tableau (18). Il semble, en effet, au regard de la signification du test du  $\chi_2$ , que la nature de l'entreprise (familiale ou non) soit associée au nombre de modes d'opération adoptés durant le processus d'internationalisation. Le tableau suivant apportera un complément d'information puisqu'il renseigne sur le nombre d'étapes parcourus durant ce processus.

**Tableau 20 : Nombre d'étapes franchies pendant le processus**

	EF, N=171		ENF, N=47		Total, N=218	
1 étape	44	25,73%	11	23,40%	55	25,23%
2 étapes	59	34,50%	8	17,02%	67	30,73%
3 étapes	41	23,98%	12	25,53%	53	24,31%
4 étapes	17	9,94%	10	21,28%	27	12,39%
5 étapes	5	2,92%	2	4,26%	7	3,21%
6 étapes	3	1,75%	1	2,13%	4	1,83%
7 étapes	1	0,58%	0	0,00%	1	0,46%
8 étapes	0	0,00%	3	6,38%	3	1,38%
9 étapes	1	0,58%	0	0,00%	1	0,46%
Total	171	100,00%	47	100,00%	218	100,00%
Valeur observée du $\chi_2$ (ddl = 8) : 19,302 P-value associée : 0,013 Test significatif au seuil de 0,050						



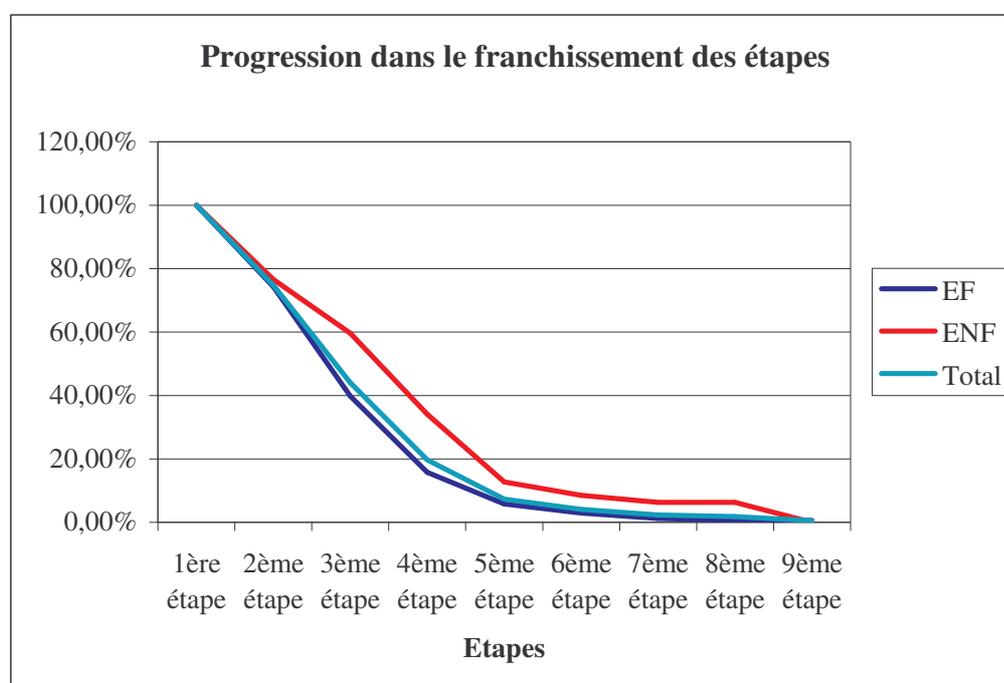
**Figure 27 : Nombre d'étapes franchies pendant le processus d'internationalisation**

Le tableau 20 conforte l'idée selon laquelle les entreprises non familiales avancent davantage que leurs homologues familiales lors du processus d'internationalisation : 25.53% de ces entreprises franchissent 3 étapes contre seulement 23.98% des entreprises familiales. En outre, franchir quatre étapes d'internationalisation a été le cas uniquement de 9.94% des entreprises familiales contre 21.28% de leurs homologues non familiales. Au total, qu'il s'agisse du nombre de modes adoptés ou du nombre d'étapes parcourues, il ressort que les premières sont plus actives. Cette observation va être mieux comprise grâce au tableau 21 qui retrace la progression des entreprises tout au long du processus.

**Tableau 21 : Progression dans le franchissement des étapes du processus**

	EF, N=171		ENF, N=47		Total, N=218	
1 étape	171	100,00%	47	100,00%	218	100,00%
2 étapes	127	74,27%	36	76,60%	163	74,77%
3 étapes	68	39,77%	28	59,57%	96	44,04%
4 étapes	27	15,79%	16	34,04%	43	19,72%
5 étapes	10	5,85%	6	12,77%	16	7,34%
6 étapes	5	2,92%	4	8,51%	9	4,13%
7 étapes	2	1,17%	3	6,38%	5	2,29%
8 étapes	1	0,58%	3	6,38%	4	1,83%
9 étapes	1	0,58%	0	0,00%	1	0,46%

Valeur observée du  $\chi_2$  (ddl = 8) : 17,968  
P-value associée : 0,021  
Test significatif au seuil de 0,050



**Figure 28 : Progression dans le franchissement des étapes**

Grâce à ce tableau, on constate que la majorité des entreprises familiales ne progresse pas au-delà de 4 étapes. Aussi, seulement 15.79% de cet ensemble d'entreprises avance pour effectuer une 5<sup>ème</sup> étape. S'agissant des entreprises non familiales, ce sont 34.04% des effectifs qui sont prêts à adopter une 5<sup>ème</sup> étape. L'observation faite quant à un moindre engagement des entreprises familiales est donc encore confortée. Nous prenons acte de ce constat mais afin d'approfondir l'analyse et de permettre la réalisation de comparaisons plus pertinentes, il faudra " condenser " les données.

## II.- Analyse des modes d'opération " agrégés "

Nous optons pour la création de types globaux de modes d'opération. En effectuant l'analyse sur les données brutes, on est, en effet, confrontés à la faiblesse des effectifs dans certaines cases des tableaux. L'analyse ne peut, donc, être menée sur 9 étapes d'internationalisation combinées à 9 modes d'opération. Les résultats qui peuvent en être dérivés seront assez dépourvus de sens. L'idéal aurait été d'avoir des effectifs plus élevés et surtout bien répartis entre les 9 modes ou les 9 étapes du processus. En conséquence, on va créer des modes agrégés afin de pouvoir mener une analyse plus profonde. Ce ne sont que les modes d'opération appartenant au deuxième processus partiel (processus en aval) qui vont être agrégés. Les nouveaux modes d'opération sur lesquels l'analyse va être menée sont les suivants :

- I- L'internationalisation en amont (**AMONT**). Souvent ignorée par les études de l'internationalisation, elle constitue une étape importante du processus puisque c'est grâce à elle que le processus aval pourra se déclencher.
- II- L'internationalisation en aval est la deuxième étape identifiée par Luostarinen et Hellman (1995) (**AVAL**). C'est un processus qui comprend entre autres l'exportation directe, l'exportation indirecte, l'octroi de licences, la sous-traitance et l'investissement direct. Elle se scinde, par conséquent en quatre composantes que nous appelons :
  - Les opérations commerciales sans investissement (**OCSI**). Cette composante englobe les deux modes d'entrée " exportation directe " (**EXDIR**) et " exportation indirecte " (**EXIND**).
  - Les opérations commerciales avec investissement (**OCAI**). Cette composante concerne la filialisation commerciale (**FILIALCO**) et la création de Joint-venture pour ce même but (**JVCO**). Il s'agit d'opérations commerciales lourdes consistant en l'établissement par investissement direct d'unités à des fins commerciales
  - Les opérations de production sans investissement (**OPSI**). Elles consistent, dans notre étude, dans l'octroi de licences (**LICEN**) et dans la sous-traitance (**SOUSTRAT**).

- Les opérations de production avec investissement (**OPAI**) qui peuvent être soit des opérations d'acquisition soit des opérations de création de filiales de production (**FILIALPR**, **ACQUPRO** et **JVPRO**).

III- La troisième composante du processus global d'internationalisation consiste en l'étape coopérative d'alliances stratégiques (**ALLIANCE**). Elle constitue l'aboutissement du processus qui est supposé respecter l'ordre qui vient d'être décrit. Soulignons qu'à la différence du partenariat qui vise à établir une coopération entre des entreprises, en règle générale, de taille différente, l'alliance ou le rapprochement concerne des firmes le plus souvent de taille équivalente.

Le tableau suivant récapitule la correspondance entre " anciens " et " nouveaux " modes d'opération ainsi que les codes qui leur ont été affectés pour les buts de l'analyse.

**Tableau 22 : Codage et correspondance entre les modes d'opération simples et agrégés**

Mode d'opération	Code	Mode d'opération agrégé	Code
AMONT	1	AMONT	1
EXIND	2	OCSI	2
EXDIR	3		
JVCO	4	OCAI	3
FILIALCO	5		
ACQUCO	6		
LICEN	7	OPSI	4
SOUSTRAT	8		
JVPRO	9	OPAI	5
FILIALPR	10		
ACQUPRO	11		
ALLIANCE	12	ALLIA	6

Nous décidons, par ailleurs, d'enlever 5 individus (4 EF et 1 ENF) adoptant chacun plus d'un mode d'opération par étape du processus. Ces individus ne progressent pas au-delà de la première étape et donc ne fourniraient pas d'information supplémentaire quant au déroulement de leur processus d'internationalisation. Les traitements statistiques ainsi que l'interprétation seront en plus difficiles à mener en leur présence<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L'existence d'*ex aequo* impliquera que la somme des colonnes (des tableaux comparatifs) ne donnera pas les effectifs attendus d'entreprises familiales et d'entreprises non familiales. Nous avons le choix entre enlever ces entreprises ou bien les affecter arbitrairement à l'un des deux modes d'entrée qu'elles adoptent. Nous

### A- Analyse comparative des modes d'opérations

A l'issu du regroupement effectué, les nouveaux effectifs d'utilisation sont les suivants :

**Tableau 23 : Fréquences d'adoption des modes d'opération agrégés**

Mode	EF, N=167		ENF, N=46		Total, N=213	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
AMON	41	70,69%	19	32,76%	58	100,00%
OCSI	255	78,95%	68	21,05%	323	100,00%
OCAI	18	54,55%	15	45,45%	33	100,00%
OPSI	46	68,66%	21	31,34%	67	100,00%
OPAI	23	60,53%	13	34,21%	38	100,00%
ALLIANC	25	80,65%	6	19,35%	31	100,00%

Valeur observée du  $\chi^2$  (ddl = 5) : 15,281  
P-value associée : 0,009  
Test significatif au seuil de 0,050

Les OCSI constituent le mode d'opération le plus utilisé par les entreprises de notre échantillon qu'elles soient familiales ou non : elles ont été adoptées 255 fois pour les entreprises familiales et 68 fois pour celles non familiales. Suivent les OPSI et les opérations d'importation. De même que pour les fréquences d'adoption des modes d'opération simples (Tableau 18), il semble que la répartition des modes entre les deux sous-échantillons ne soit pas due au hasard c'est-à-dire que certains modes sont plus utilisés par une catégorie d'entreprise au détriment de l'autre. On observe, par exemple, que malgré la faiblesse des effectifs des entreprises non familiales, elles optent 21 fois pour les OPSI (contre 46 fois pour les 167 entreprises familiales). Chaque catégorie d'entreprise semble ainsi privilégier un mode ou des modes d'opération particuliers aux dépens d'autres. Observons le tableau 24 afin d'approfondir cette observation.

---

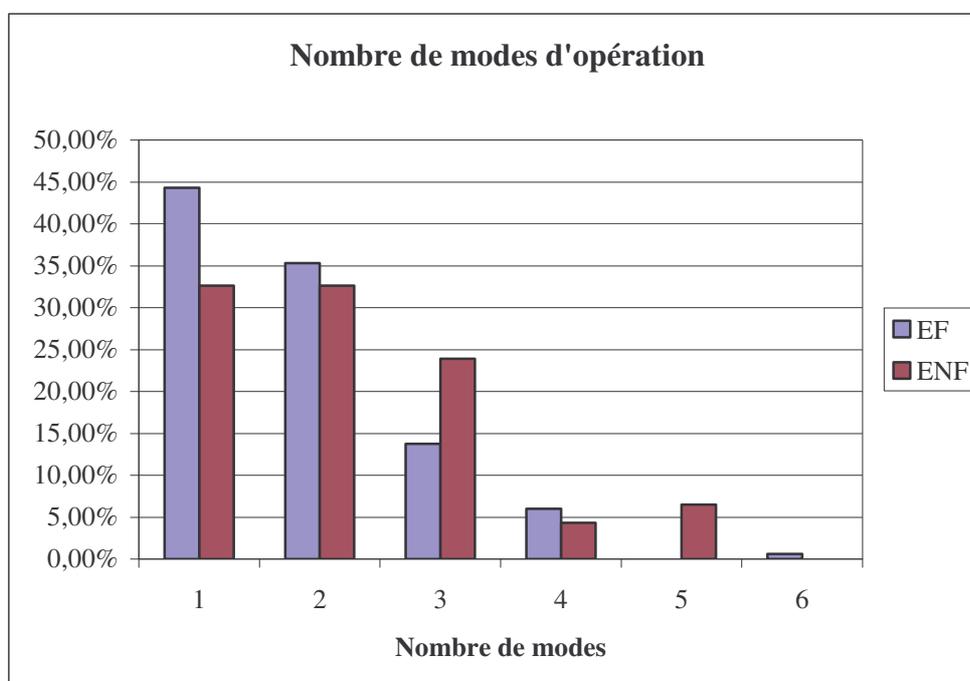
choisissons de les enlever afin que notre analyse soit plus rigoureuse et pour que l'interprétation ne devienne pas plus difficile.

**Tableau 24 : Nombre de modes d'opération agrégés adoptés**

	EF, N=167		ENF, N=46		Total, N=213	
1 mode	74	44,31%	15	32,61%	89	41,78%
2 modes	59	35,33%	15	32,61%	74	34,74%
3 modes	23	13,77%	11	23,91%	34	15,96%
4 modes	10	5,99%	2	4,35%	12	5,63%
5 modes	0	0,00%	3	6,52%	3	1,41%
6 modes	1	0,60%	0	0,00%	1	0,47%
Total	167	100,00%	46	100,00%	213	100,00%

Valeur observée du  $\chi^2$  (ddl = 5) : 14,921  
P-value associée : 0,011  
Test significatif au seuil de 0,050

Ce tableau renseigne sur le nombre de modes d'opération adoptés par les entreprises de l'échantillon. Il en ressort que, globalement, 41.78% des individus n'utilisent qu'un seul. Par ailleurs, les entreprises non familiales semblent diversifier plus les modes d'opération qu'elles adoptent et ne se contentent pas uniquement d'un seul ou de deux. A l'inverse, on remarque la part plus élevée d'entreprises familiales qui se contentent d'un seul mode (44,31%). De plus, alors que 79.64% (44.31% + 35.33%) des entreprises familiales optent uniquement pour 2 modes d'opération, ce taux est de 65.21% seulement pour les entreprises non familiales.



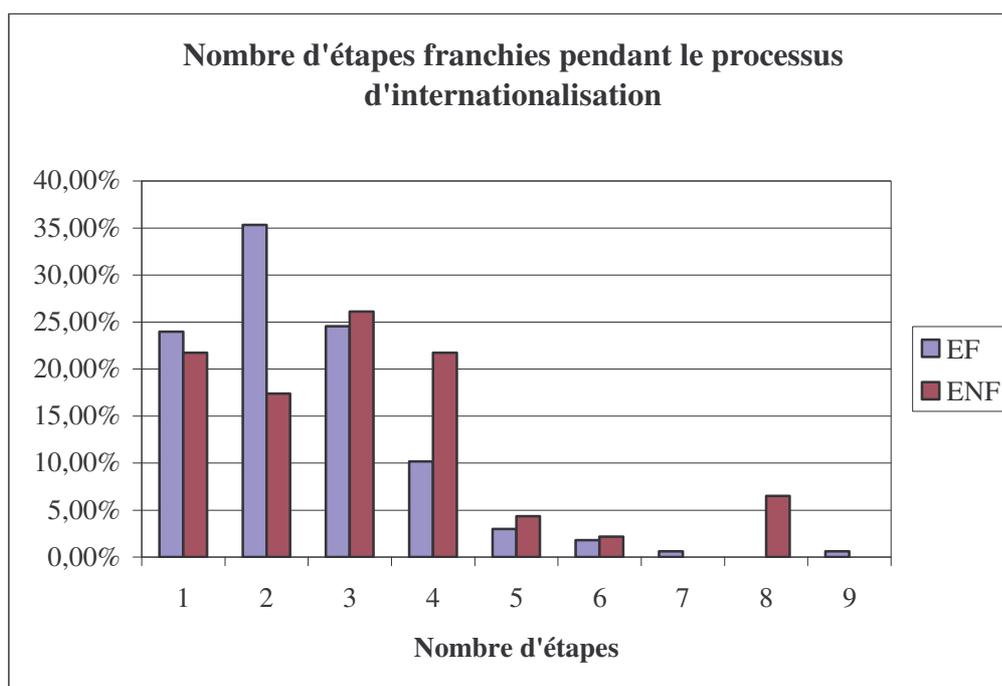
**Figure 29 : Nombre de modes d'opération**

La part des entreprises familiales tend à décroître rapidement après 2 modes d'opération et, qu'en même temps, celle des entreprises non familiales est supérieure (exception faite au niveau de l'abscisse 4). Ainsi, les entreprises non familiales semblent progresser plus que les premières et adopter plus de modes d'opération. Qu'en est-il du nombre d'étapes franchies pendant le processus ? Le tableau suivant éclairera probablement sur les raisons d'adoption de moins de modes d'opération de la part des entreprises familiales.

**Tableau 25 : Nombre d'étapes franchies pendant le processus**

	EF, N=167		ENF, N=46		Total, N=213	
1 étape	40	23,95%	10	21,74%	50	23,47%
2 étapes	59	35,33%	8	17,39%	67	31,46%
3 étapes	41	24,55%	12	26,09%	53	24,88%
4 étapes	17	10,18%	10	21,74%	27	12,68%
5 étapes	5	2,99%	2	4,35%	7	3,29%
6 étapes	3	1,80%	1	2,17%	4	1,88%
7 étapes	1	0,60%	0	0,00%	1	0,47%
8 étapes	0	0,00%	3	6,52%	3	1,41%
9 étapes	1	0,60%	0	0,00%	1	0,47%
Total	167	100,00%	46	100,00%	213	100,00%
Valeur observée du $\chi_2$ (ddl = 8) : 19,271 P-value associée : 0,013 Test significatif au seuil de 0,050						

En raisonnant par rapport au nombre d'étapes parcourues lors du processus, on constate que 23.47% des entreprises se contentent d'une seule étape et que la majorité des entreprises (31.46%) opte pour deux modes d'opération. Des différences existent entre les deux sous-échantillons. Il en ressort que les entreprises familiales avancent moins en nombre que leurs homologues : une majorité d'entreprises familiales (83.83% = 23.95%+35.33%+24.55%) ne franchissent pas plus de 3 étapes d'internationalisation contre 65.21% de leurs homologues non familiales.



**Figure 30 : Nombre d'étapes franchies pendant le processus d'internationalisation**

L'observation de la progression de ces entreprises tout au long du processus nous donne un point de vue supplémentaire (Tableau 26).

**Tableau 26 : Progression dans le franchissement des étapes du processus (Echantillon épuré)**

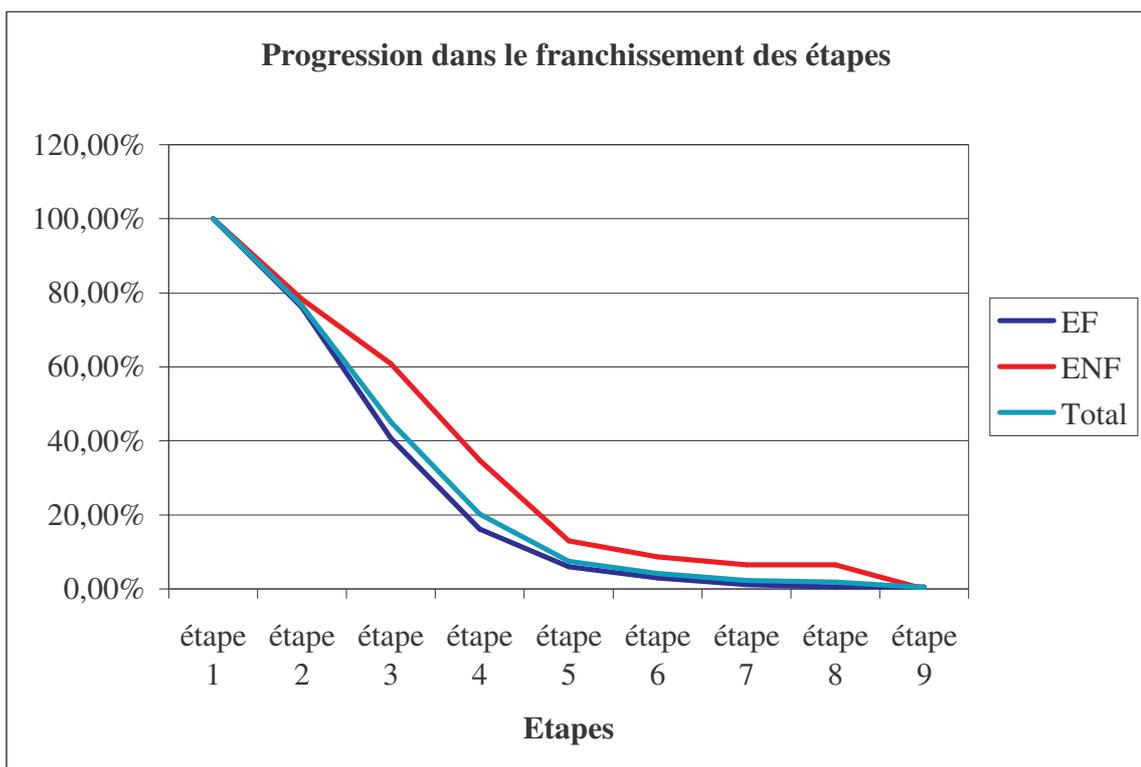
	EF, N=167		ENF, N=46		Total, N=213	
étape 1	167	100,00%	46	100,00%	213	100,00%
étape 2	127	76,05%	36	78,26%	163	76,53%
étape 3	68	40,72%	28	60,87%	96	45,07%
étape 4	27	16,17%	16	34,78%	43	20,19%
étape 5	10	5,99%	6	13,04%	16	7,51%
étape 6	5	2,99%	4	8,70%	9	4,23%
étape 7	2	1,20%	3	6,52%	5	2,35%
étape 8	1	0,60%	3	6,52%	4	1,88%
étape 9	1	0,60%	0	0,00%	1	0,47%

Valeur observée du  $\chi^2$  (ddl = 8) : 17,864  
P-value associée : 0,022  
Test significatif au seuil de 0,050

Seulement 40.72% des entreprises familiales, contre 60.87% des entreprises non familiales, ne se contentent pas des deux premières étapes d'internationalisation mais franchissent

une troisième. Le nombre d'entreprises familiales adoptant une quatrième et une cinquième étape diminue nettement plus que pour les entreprises non familiales : par exemple, contrairement à leurs homologues non familiales, seulement 10 individus (5.99% des effectifs) progressent au-delà de 4 étapes. Ainsi, la majorité de ces entreprises est concentrée au niveau des premières étapes de l'internationalisation. Les entreprises non familiales, malgré la faiblesse des effectifs, avancent plus (en pourcentage du moins) sur les 9 étapes du processus. Il serait donc logique que les premières optent pour moins de modes d'opération sachant que seulement 40.72% d'entre elles réalisent une troisième étape et 16.17% réalisent une quatrième. Le test de  $\chi^2$  confirme cette observation.

Le graphique suivant illustre la progression des entreprises au cours de leur internationalisation et confirme l'observation d'une faible progression des entreprises familiales relativement à leurs homologues.



**Figure 31 : Progression dans le franchissement des étapes**

Au terme de l'analyse de ces tableaux, les deux conclusions suivantes quant aux modes d'opération et aux étapes d'internationalisation des entreprises familiales de l'échantillon, peuvent être faites :

**La qualité de l'entreprise (familiale ou non familiale) est associée au nombre de modes d'opération adoptés au cours du processus d'internationalisation : l'entreprise familiale adopte moins de modes d'opération que l'entreprise non familiale.**

**La qualité de l'entreprise (familiale ou non familiale) est associée au nombre d'étapes d'internationalisation franchies par l'entreprise : l'entreprise familiale franchit moins d'étapes que l'entreprise non familiale.**

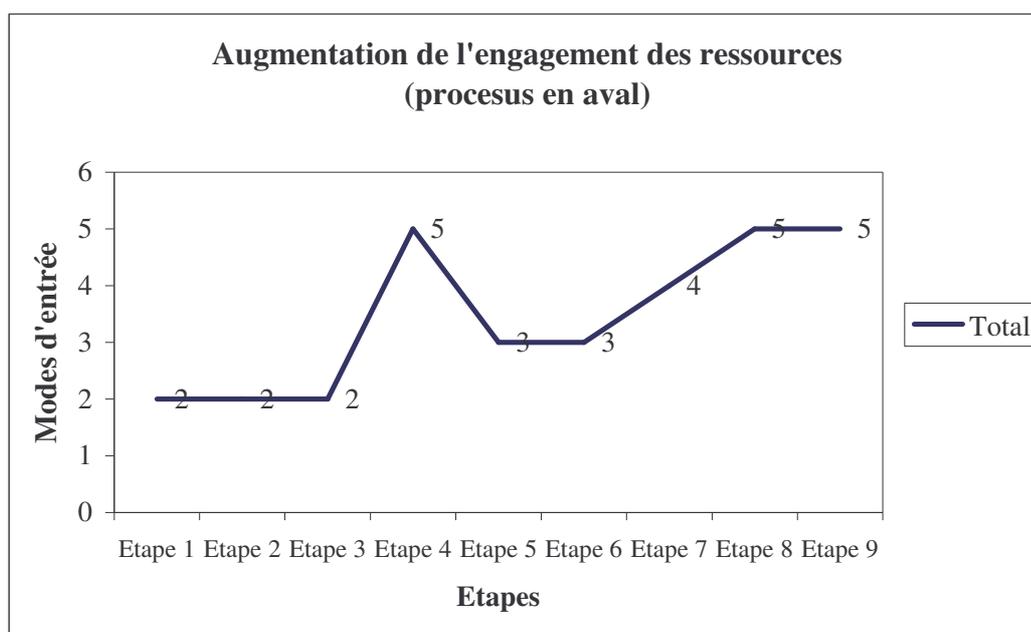
### ***B- Analyse du processus d'engagement des ressources***

Afin de pouvoir vérifier l'hypothèse d'avancement graduel telle que proposée par Luostarinen et Hellman (1995), étudions maintenant l'ordre d'adoption des modes d'opération étudiés. Les tableaux 27, 28 et 29 dressent les fréquences et les pourcentages d'utilisation des différents modes d'opération en fonction du numéro de l'étape du processus. Remarquons que l'on s'intéresse tout particulièrement au processus aval et délaissions, pour l'instant, les étapes amont et alliance.

**Tableau 27 : Ordre d'adoption des modes d'opération (Echantillon total, (N=213))**

		AMONT	OCSI	OCAI	OPSI	OPAI	ALLIA	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	26	172	2	10	1	2	213
	%	12,21%	<b>80,75%</b>	0,94%	4,69%	0,47%	0,94%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	14	115	9	14	6	5	163
	%	8,59%	<b>70,55%</b>	5,52%	8,59%	3,68%	3,07%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	12	26	8	25	11	14	96
	%	12,50%	<b>27,08%</b>	8,33%	26,04%	11,46%	14,58%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	3	8	3	9	13	7	43
	%	6,98%	18,60%	6,98%	20,93%	<b>30,23%</b>	16,28%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	4	5	3	3	16
	%	0,00%	6,25%	<b>25,00%</b>	31,25%	18,75%	18,75%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	2	0	4	1	2	0	9
	%	22,22%	0,00%	<b>44,44%</b>	11,11%	22,22%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	2	2	0	0	5
	%	0,00%	20,00%	<b>40,00%</b>	<b>40,00%</b>	0,00%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	1	0	1	1	1	0	4
	%	<b>25,00%</b>	0,00%	<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	0	0	1	0	1
	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
	<b>Total</b>	58	323	33	67	38	31	550

Un processus graduel se dégage à la lecture de ce premier tableau. En revanche, il n'est pas aussi marqué que celui identifié par la littérature. Néanmoins, il s'initie globalement avec des opérations " légères " (OCSI). L'engagement de ressources semble s'intensifier progressivement malgré un sursaut brusque à l'étape n°4 où 30,23% des individus optent pour les OPAI. A partir de l'étape n°5, l'augmentation progressive de l'engagement des ressources semble unir la majorité des individus. Au total, le processus d'internationalisation semble respecter assez convenablement l'approche séquentielle malgré une exception localisée au niveau de l'étape n°4.

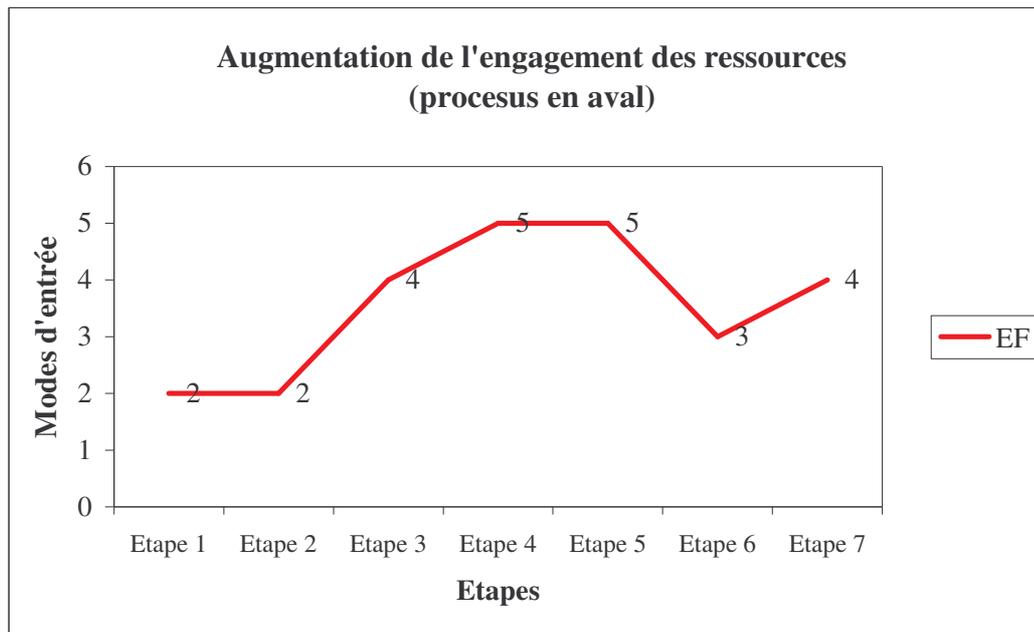


**Figure 32 : Augmentation de l'engagement des ressources (Echantillon total)**

Le tableau 28 présente l'ordre d'adoption des modes d'opération pour l'ensemble des entreprises familiales.

**Tableau 28 : Ordre d'adoption des modes d'opération (Echantillon EF, (N=167))**

		AMONT	OCSI	OCAI	OPSI	OPAI	ALLIA	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	17	141	0	7	1	1	167
	<b>%</b>	10,18%	<b>84,43%</b>	0,00%	4,19%	0,60%	0,60%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	11	93	4	11	4	4	127
	<b>%</b>	8,66%	<b>73,23%</b>	3,15%	8,66%	3,15%	3,15%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	7	17	6	19	7	12	68
	<b>%</b>	10,29%	25,00%	8,82%	<b>27,94%</b>	10,29%	17,65%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	3	3	2	6	7	6	27
	<b>%</b>	11,11%	11,11%	7,41%	22,22%	<b>25,93%</b>	22,22%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	2	2	3	2	10
	<b>%</b>	0,00%	10,00%	20,00%	20,00%	<b>30,00%</b>	20,00%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	1	0	3	0	1	0	5
	<b>%</b>	20,00%	0,00%	<b>60,00%</b>	0,00%	20,00%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	1	1	0	0	2
	<b>%</b>	0,00%	0,00%	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	0,00%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	1	0	0	0	0	0	1
	<b>%</b>	<b>100,00%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	1	0	0	0	0	0	1
	<b>%</b>	<b>100,00%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
	<b>Total</b>	41	255	18	46	23	25	408

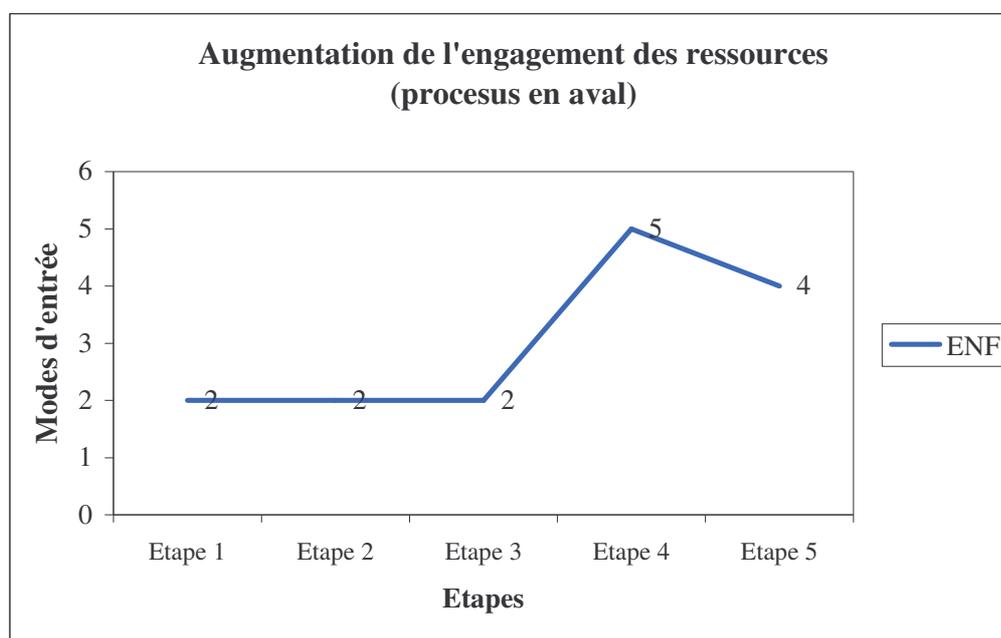


**Figure 33 : Augmentation de l'engagement des ressources (Entreprises familiales)**

L'avancement dans l'adoption des modes d'opération se fait progressivement, pour les entreprises familiales, avec un saut de l'étape OCAI pour un passage direct vers les OPSI (étape 3). La figure 33 montre bien l'existence d'une progression incrémentale pour la majorité des entreprises familiales malgré un retour en arrière (vers l'étape OCAI) à l'étape n°6. Ensuite, une reprise de l'engagement croissant est notée. Au total, un accroissement incrémental de l'engagement des ressources est noté malgré l'exception de l'étape n°6 et le saut constaté à l'étape 3. Qu'en est-il pour l'échantillon d'entreprises non familiales ?

**Tableau 29 : Ordre d'adoption des modes d'opération (Echantillon ENF, (N=46))**

		AMONT	OCSI	OCAI	OPSI	OPAI	ALLIA	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	9	31	2	3	0	1	46
	<b>%</b>	19,57%	<b>67,39%</b>	4,35%	6,52%	0,00%	2,17%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	3	22	5	3	2	1	36
	<b>%</b>	8,33%	<b>61,11%</b>	13,89%	8,33%	5,56%	2,78%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	5	9	2	6	4	2	28
	<b>%</b>	17,86%	<b>32,14%</b>	7,14%	21,43%	14,29%	7,14%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	0	5	1	3	6	1	16
	<b>%</b>	0,00%	31,25%	6,25%	18,75%	<b>37,50%</b>	6,25%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	2	3	0	1	6
	<b>%</b>	0,00%	0,00%	33,33%	<b>50,00%</b>	0,00%	16,67%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	1	0	1	1	1	0	4
	<b>%</b>	<b>25,00%</b>	0,00%	<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>	<b>25,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	1	1	0	0	3
	<b>%</b>	0,00%	<b>33,33%</b>	<b>33,33%</b>	<b>33,33%</b>	0,00%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	1	0	1	1	0	0	3
	<b>%</b>	<b>33,33%</b>	0,00%	<b>33,33%</b>	<b>33,33%</b>	0,00%	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	0	0	0	0	0
	<b>%</b>	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Total</b>	19	68	15	21	13	6	142



**Figure 34 : Augmentation de l'engagement des ressources (Entreprises non familiales)**

Ici l'interprétation est beaucoup plus difficile puisque le nombre d'entreprises ne dépasse la cinquantaine. Il n'est donc pas aisé de mettre en exergue un chemin d'évolution partagé par un si faible nombre d'entreprises. Toujours est-il que le démarrage du processus (OCSI) semble unir

les entreprises de ce groupe. Enfin, une progression vers des modes engageant davantage de ressources semble se dégager. En résumé, le processus respecte dans une certaine mesure les thèses graduelles.

Les résultats ne s'avèrent pas probants vu notamment le manque d'effectifs. La faiblesse des résultats n'est pas étonnante au vu des critiques fréquemment adressées au modèle " des étapes ". Les recherches qui se sont succédées depuis l'étude originale de Johanson et Vahlne (1977), instigatrice de cette approche incrémentale, n'ont cessé de remettre en cause le caractère déterministe de cette approche. En particulier, l'existence d'un nombre d'étapes clairement identifiées par lesquelles doit obligatoirement passer toute entreprise est vivement critiquée (Ageron et Huault, 2000). Sauter des étapes du processus peut s'expliquer par une maturité rapidement atteinte par l'entreprise internationale qui devient apte à répondre avec succès aux exigences de la complexité de mise en place des modes d'entrée à l'étranger. Néanmoins, on peut noter chez les entreprises familiales une évolution dans la complexité des modes d'opération adoptés ce qui milite en faveur de la première hypothèse de recherche. Au total, et avec toutes les réserves qui s'imposent vu la faiblesse des effectifs, on peut dire que :

**Le processus d'adoption des modes d'opération des entreprises familiales de l'échantillon se fait selon un engagement croissant des ressources.**

L'analyse menée concerne uniquement " le processus en aval ". Il reste à observer les processus " holiste " et à vérifier les préconisations issues de la littérature (Luostarinen et Hellman, 1995).

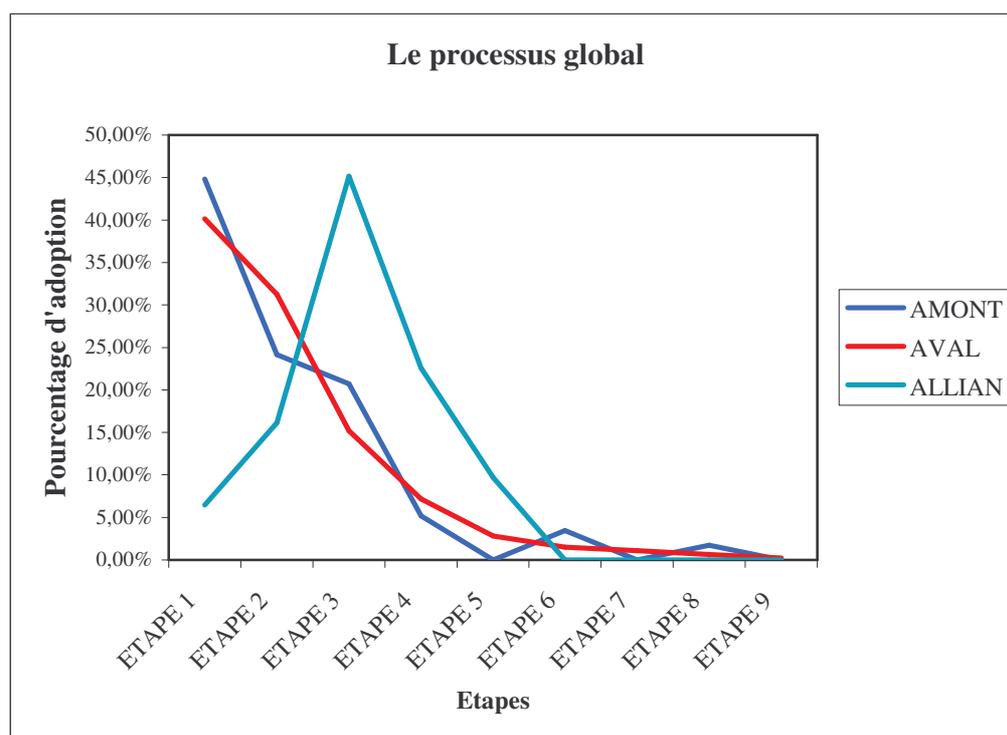
### **III.- Analyse du processus global d'internationalisation**

La théorie veut que les entreprises initient leur processus d'internationalisation par des opérations en amont, avancent en adoptant des modes en aval (en ce qui nous concerne OCSI, OCAI, OPSI et OPAI) et aboutissent à l'utilisation des modes " coopératifs " (Alliance). Qu'en est-il pour notre ensemble d'entreprises internationales ? Le tableau 30 dresse les fréquences et les pourcentages d'adoption des différents modes d'opération en fonction du numéro de l'étape.

**Tableau 30 : Ordre d'adoption des modes d'opération (Echantillon total, (N=213))**

		AMONT	AVAL	ALLIAN	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	26	185	2	213
	%	12,21%	<b>86,85%</b>	0,94%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	14	144	5	163
	%	8,59%	<b>88,34%</b>	3,07%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	12	70	14	96
	%	12,50%	<b>72,92%</b>	14,58%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	3	33	7	43
	%	6,98%	<b>76,74%</b>	16,28%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	13	3	16
	%	0,00%	<b>81,25%</b>	18,75%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	2	7	0	9
	%	22,22%	<b>77,78%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	5	0	5
	%	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	1	3	0	4
	%	25,00%	<b>75,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	0	1
	%	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
	<b>Total</b>	58	461	31	550

Contrairement aux attentes justifiées théoriquement, l'étape " Amont " semble être rarement adoptée par l'échantillon pris globalement. Elle est négligée au début du processus au profit des modes du processus en aval. Il est très difficile de dire que le processus s'initie par ce type d'opération. De même, on ne peut pas dire que le mode coopératif se trouve privilégié après les modes " aval ". En raisonnant en termes relatifs, toutefois, il est possible d'observer que le mode amont est le plus souvent choisi en début de processus (étape 1, voir Tableau 30) et que son utilisation baisse progressivement tout au long du processus. Suivant le même raisonnement, le mode coopératif semble commencer à prendre de l'importance au milieu et vers la fin du processus alors même que la préférence pour les modes aval va en décroissant. La figure 35 explicitera le propos. Les courbes relatives à l'adoption des modes d'opération confirment l'existence d'une séquence amont-aval-coopération.

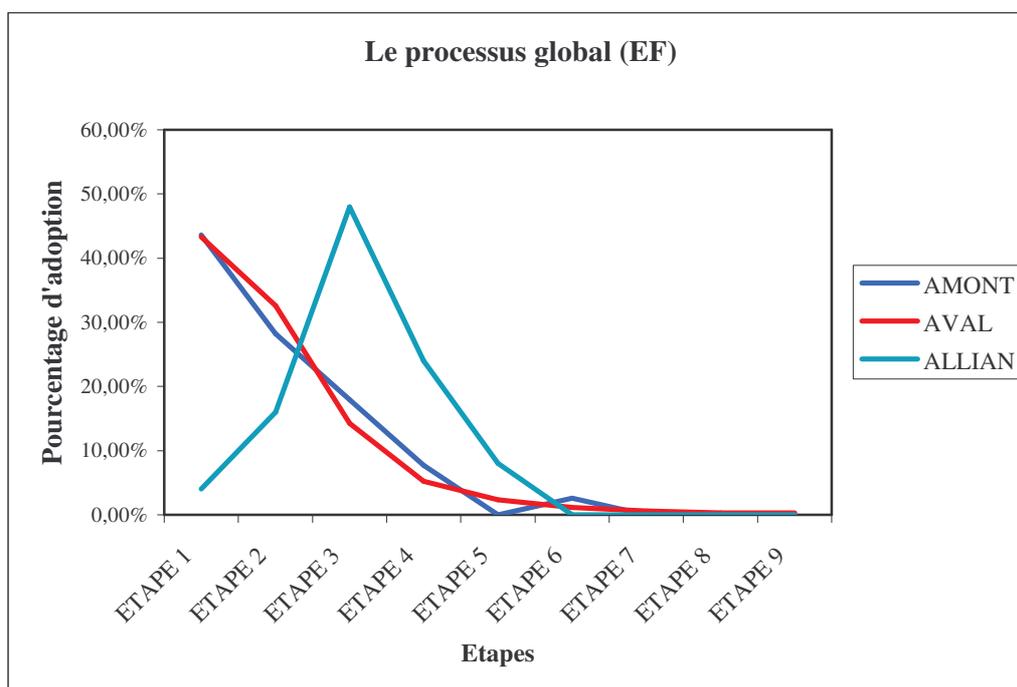


**Figure 35 : Analyse du processus global**

Le tableau 31 concerne les entreprises familiales. La première observation relative à l'échantillon total demeure valable. Il n'est pas possible, en effet, de montrer que le processus de choix des modes d'opération s'initie par les modes " amont " et se conclue par les modes " coopératifs ". Le même raisonnement relatif appliqué à l'échantillon total montre ici la décroissance de l'adoption du mode amont, à partir du summum atteint en étape 1, et le renforcement de l'utilisation du mode coopératif à partir de l'étape 3 du processus. La préférence pour le mode amont semble se faire concomitamment aux modes aval. Si l'on regarde plus attentivement la figure 35 au niveau des étapes 1 et 2, on se rend compte de la décroissance plus forte de la courbe de l'adoption des modes amont que celle des modes aval. Au total, même si les entreprises familiales ne commencent pas nécessairement leur internationalisation par des modes en amont et ne la finissent pas obligatoirement pas la coopération, l'observation de la figure 35 montre que l'ordre de choix des modes d'opération est bel et bien Amont-Aval-Coopération.

**Tableau 31 : Ordre d'adoption des modes d'opération (Echantillon EF, (N=167))**

		AMONT	AVAL	ALLIAN	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	17	149	1	167
	<b>%</b>	10,18%	<b>89,22%</b>	0,60%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	11	112	4	127
	<b>%</b>	8,66%	<b>88,19%</b>	3,15%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	7	49	12	68
	<b>%</b>	10,29%	<b>72,06%</b>	17,65%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	3	18	6	27
	<b>%</b>	11,11%	<b>66,67%</b>	22,22%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	8	2	10
	<b>%</b>	0,00%	<b>80,00%</b>	20,00%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	1	4	0	5
	<b>%</b>	20,00%	<b>80,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	2	0	2
	<b>%</b>	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	0	1
	<b>%</b>	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	0	1
	<b>%</b>	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
	<b>Total</b>	39	344	25	408



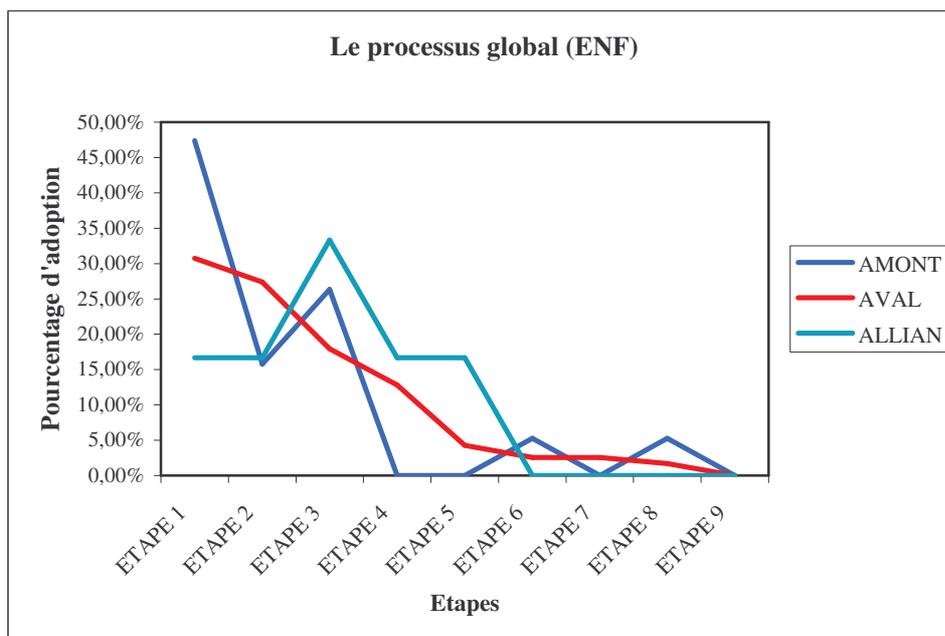
**Figure 36 : Analyse du processus global (EF)**

Le processus global dégagé par l'observation des fréquences et des pourcentages d'adoption relatifs à l'échantillon des entreprises non familiales est moins clair que le précédent. En premier lieu, soulignons la non-conformité des observations avec nos attentes puisque la

séquence attendue Amont-Aval-Coopération n'est pas observée. En termes relatifs, néanmoins, la figure 36 montre la forte adoption du mode " Amont " en début de processus et sa décroissance ultérieure. De même, il ressort que le mode coopératif prend de l'importance en milieu de processus, à partir de l'étape 3. Le mode Aval est toujours intensément choisi durant les deux premières phases du processus. L'analyse ne peut davantage être approfondie par manque d'effectifs.

**Tableau 32 : Ordre d'adoption des modes d'opération (Echantillon ENF (N=46))**

		AMONT	AVAL	ALLIAN	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	9	36	1	46
	<b>%</b>	19,57%	<b>78,26%</b>	2,17%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	3	32	1	36
	<b>%</b>	8,33%	<b>88,89%</b>	2,78%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	5	21	2	28
	<b>%</b>	17,86%	<b>75,00%</b>	7,14%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	0	15	1	16
	<b>%</b>	0,00%	<b>93,75%</b>	6,25%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	5	1	6
	<b>%</b>	0,00%	<b>83,33%</b>	16,67%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	1	3	0	4
	<b>%</b>	25,00%	<b>75,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	3	0	3
	<b>%</b>	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	1	2	0	3
	<b>%</b>	33,33%	66,67%	0,00%	<b>100,00%</b>
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	0	0
	<b>%</b>	-	-	-	-
	<b>Total</b>	19	117	6	142



**Figure 37 : Analyse du processus global (ENF)**

En résumé, malgré la non-conformité des observations avec les préconisations de la théorie, en l'occurrence de l'étude de Luostarinen et Hellman (1995), on observe que le processus global d'adoption de modes d'opération montre que:

- Les modes " amont " sont généralement adoptés en début de processus d'internationalisation.
- Les modes " aval " viennent en deuxième étape du processus.
- Les modes " coopératifs " seraient adoptés en milieu du processus et durant la phase de maturité.

La deuxième étape de l'analyse va porter sur la variable contrôle et nécessitera, pour sa mise en œuvre, une nouvelle codification des modes d'opération simples.

## **§ 2 : Le processus d'accroissement du contrôle des opérations à l'étranger**

La deuxième étape de l'analyse descriptive porte sur le contrôle des opérations à l'étranger. Le processus croissant d'engagement de ressources étudié dans la section précédente n'est pas nécessairement équivalent à un processus d'accroissement du contrôle des opérations. L'entreprise peut, à la limite, contrôler totalement une filiale à l'étranger sans engager un volume

important de ressources. Aussi, un second courant processuel s'intéresse-t-il essentiellement à cette variable contrôle (Cf. Infra, p. 100). Selon une conception basique, les méthodes par lesquelles les marchés sont pénétrés suivent généralement l'ordre : l'exportation indirecte, l'exportation directe, l'octroi de licences, les joint-ventures et les investissements directs dans des filiales commerciales ou de production.

La nouvelle analyse du processus menée dans cette section concernera uniquement les opérations en aval puisque les opérations d'importation seront omises et que l'on va s'intéresser essentiellement aux modes d'entrée à l'étranger. L'étape de coopération (alliance) est, par ailleurs, intégrée comme faisant partie du processus en aval puisqu'elle implique un contrôle de faible à moyenne intensité. Un individu (entreprise familiale) est enlevé car ne réalise que des opérations d'importations. Pour les buts de l'analyse, quatre modes de contrôle " agrégés " sont créés :

- **E1** : Faible contrôle : comprenant les modes bruts : EXIND, EXDIR.
- **E2** : Contrôle partagé 1 : comprenant les modes bruts : LICEN et SOUSTRAT et ALLIANCE.
- **E3** : Contrôle partagé 2 : comprenant les modes bruts : JVCO et JVPRO.
- **E4** : Contrôle élevé : comprenant les modes bruts : FILIALI et ACQUISIT.

Une faiblesse de cette classification est à signaler. En effet, détenir une filiale ou acquérir une entreprise ne veut pas nécessairement dire la contrôler, déterminer ses orientations stratégiques et ses décisions. En l'absence d'informations sur le degré de contrôle des filiales ou des entreprises conjointes, on n'est pas en droit de classer automatiquement ces modes d'entrée en tant que modes à contrôle partagé ou bien total. Néanmoins, on supposera que chaque type de mode d'entrée induit, par définition, un certain degré de contrôle des opérations. En fait, on ne s'occupe pas tant du degré effectif du contrôle des opérations que du potentiel de contrôle que peut fournir un mode d'entrée particulier. Le tableau 33 récapitule la correspondance entre " anciens " et " nouveaux " modes d'entrée ainsi que les codes qui leur ont été affectés pour les buts de l'analyse.

**Tableau 33 : Codage et correspondance entre les modes d'entrée simples et agrégés**

Mode d'entrée	Code	Mode d'entrée	Code
AMONT	1	-	-
EXIND	2	E1	1
EXDIR	3		
LICEN	7		
SOUSTRAT	8	E2	2
ALLIANCE	12		
JVCO	4	E3	3
JVPRO	9		
FILIALCO	5	E4	4
FILIALPR	10		
ACQUCO	6		
ACQUPRO	11		

Le tableau 34 présente les fréquences et les pourcentages d'adoption des différents modes d'entrée.

**Tableau 34 : Fréquences d'adoption des modes d'entrée selon le degré de contrôle**

Mode	EF, N=166		ENF, N=46		Total, N=212	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
E1	255	78,95%	68	21,05%	323	100,00%
E2	71	72,45%	27	27,55%	98	100,00%
E3	7	53,85%	6	46,15%	13	100,00%
E4	36	62,07%	22	37,93%	58	100,00%

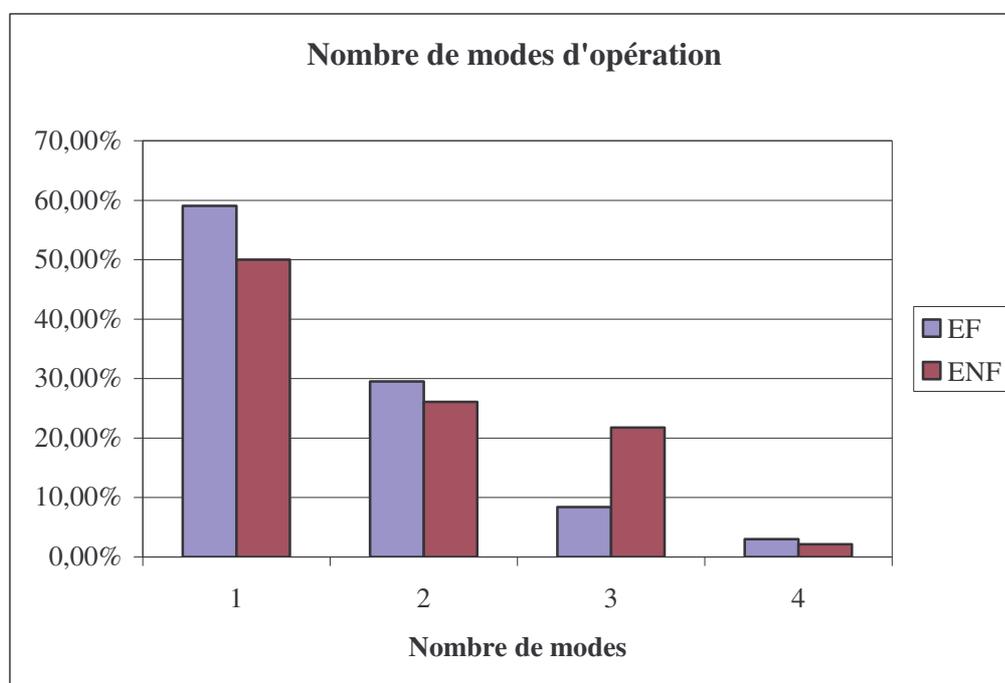
Valeur observée du  $\chi^2$  (ddl = 3) : 11,299  
P-value associée : 0,01  
Test significatif au seuil de 0,050

L'observation des effectifs montre que les opérations à faible contrôle sont le moyen privilégié choisi par les entreprises de l'échantillon pour leur activité à l'international ; ceci s'applique à ses deux composantes. Les plus faibles effectifs concernent les opérations à contrôle conjoint E3 c'est-à-dire les joint-ventures. Il semble que certains modes sont davantage préférés par une catégorie d'entreprise au détriment de l'autre. On observe, par exemple, que malgré la faiblesse des effectifs des entreprises non familiales, elles optent 27 fois pour E2 (contre 71 fois pour les 166 entreprises familiales). De même, on dénombre 22 opérations impliquant des modes E4 pour les 46 entreprises non familiales contre 36 fois seulement pour les 166 entreprises familiales. Chaque catégorie d'entreprise semble ainsi privilégier un mode ou des modes d'entrée particuliers aux dépens d'autres. Cette observation est confirmée par le test du  $\chi^2$ . Observons le tableau 35 relatif au nombre de modes d'entrée adoptés afin d'approfondir cette analyse.

**Tableau 35 : Nombre de modes adoptés**

Nombre de modes	EF, N=166		ENF, N=46		Total, N=212	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
1	98	59,04%	23	50,00%	121	57,08%
2	49	29,52%	12	26,09%	61	28,77%
3	14	8,43%	10	21,74%	24	11,32%
4	5	3,01%	1	2,17%	6	2,83%
Total	166	100,00%	46	100,00%	212	100,00%

Valeur observée du  $\chi_2$  (ddl = 3) : 6,385  
P-value associée : 0,094  
Test non significatif



**Figure 38 : Nombre des modes d'opération**

Le tableau 35 et la figure 38 renseignent sur le nombre de modes d'entrée adoptés par les entreprises de l'échantillon. Il en ressort que, globalement, 57,08% des individus n'optent que pour un seul mode au cours de leur internationalisation. Par ailleurs, les entreprises non familiales semblent diversifier plus les modes d'entrée et ne se contentent pas uniquement d'un seul ou de deux. A l'inverse, on observe la part plus élevée d'entreprises familiales qui se contentent d'un seul mode (59,04%). De plus, alors que 88,56% (59,04% + 29,52%) des entreprises familiales adoptent uniquement 2 modes d'entrée, ce taux est de 76,09% seulement pour les entreprises non familiales. Le test du  $\chi_2$  ôte toutefois toute signification statistique à cette observation.

A l'issue de cette première analyse, deux conclusions peuvent être formulées :

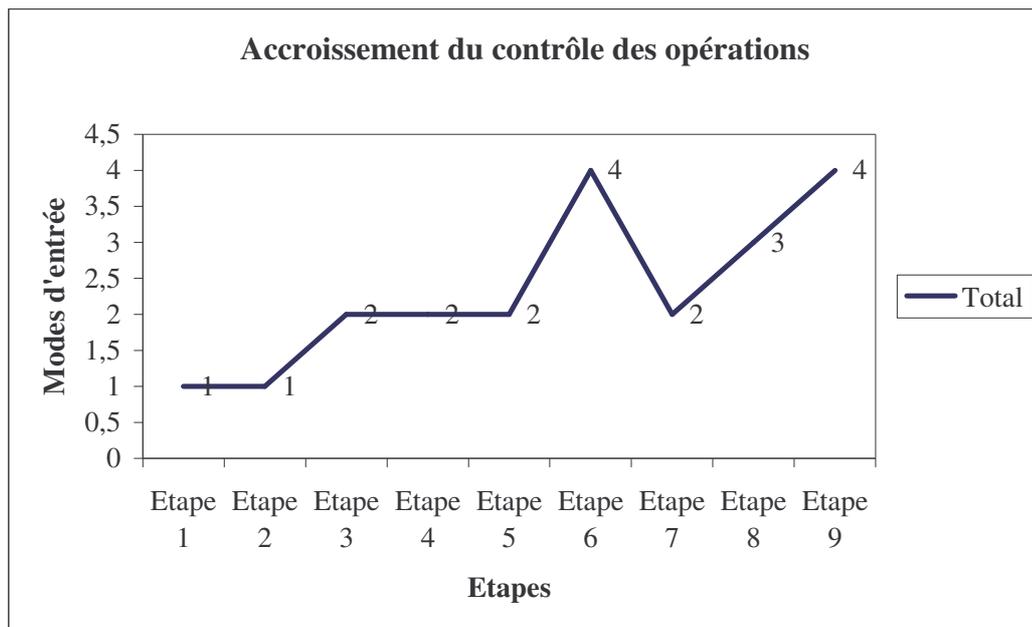
- les entreprises familiales optent davantage que leurs homologues pour les opérations à faible contrôle. Les entreprises non familiales préfèrent plus les modes d'entrée à contrôle total (22 fois pour les 46 entreprises) ou partagé (33 fois).
- il semble que, quand elles investissent à l'étranger, aussi bien les entreprises familiales que non familiales, privilégient les opérations à contrôle total à celles à contrôle partagé. Ceci se dégage de l'observation du faible effectif des opérations E3.

Afin de pouvoir observer un éventuel avancement graduel tel que proposé par la théorie, étudions maintenant l'ordre d'adoption des modes d'entrée. Les tableaux 36, 37 et 38 établissent les fréquences et les pourcentages d'adoption des différents modes d'entrée en fonction du numéro de l'étape du processus. La séquence qui se dégage de ses tableaux, pour l'échantillon total et pour les deux sous-échantillons, va être décrite :

**Tableau 36 : Ordre d'adoption des modes de contrôle (Echantillon total, (N=212))**

		E1	E2	E3	E4	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	172	12	1	2	187 <sup>1</sup>
	<b>%</b>	<b>91,98%</b>	6,42%	0,53%	1,07%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	115	19	1	14	149
	<b>%</b>	<b>77,18%</b>	12,75%	0,67%	9,40%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	26	39	2	17	84
	<b>%</b>	30,95%	<b>46,43%</b>	2,38%	20,24%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	8	16	4	12	40
	<b>%</b>	20,00%	<b>40,00%</b>	10,00%	30,00%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	1	8	1	6	16
	<b>%</b>	6,25%	<b>50,00%</b>	6,25%	37,50%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	1	5	7
	<b>%</b>	0,00%	14,29%	14,29%	<b>71,43%</b>	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	1	2	1	1	5
	<b>%</b>	20,00%	<b>40,00%</b>	20,00%	20,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	2	0	3
	<b>%</b>	0,00%	33,33%	<b>66,67%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	0	1	1
	<b>%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	100,00%
	<b>Total</b>	323	98	13	58	492

<sup>1</sup> Des 212 individus de l'étude, 25 commencent leur processus d'internationalisation avec la phase amont (qui implique selon notre raisonnement un degré de contrôle nul). De ce fait, ils ne sont pas pris en compte dans ce calcul.

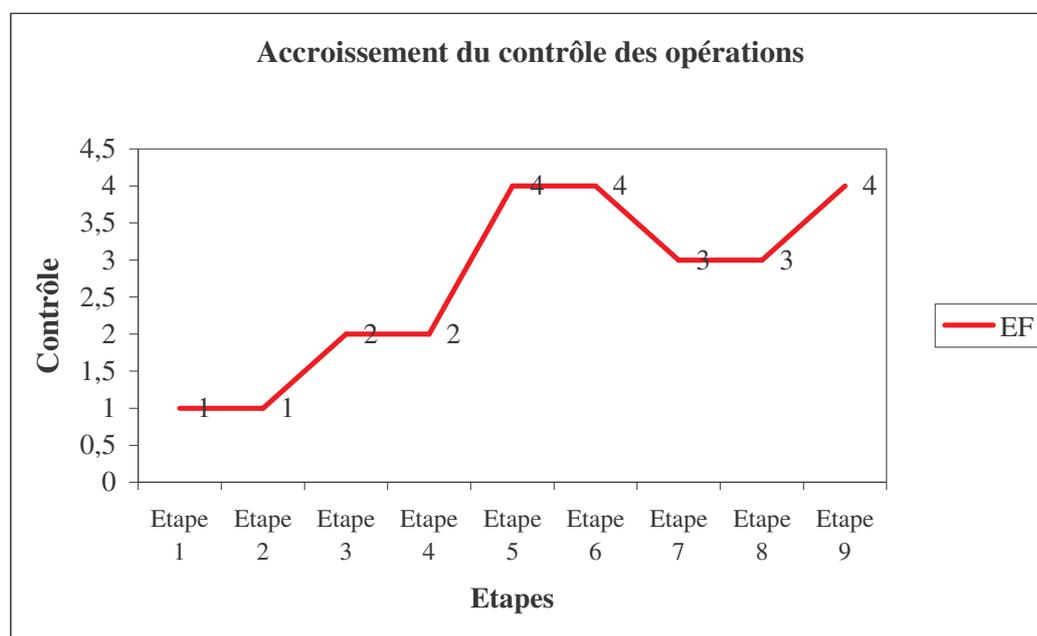


**Figure 39 : Accroissement du contrôle des opérations (Echantillon total)**

La figure 39 permet de dégager des observations quant au processus d'accroissement du contrôle. Soulignons tout d'abord la difficulté d'interprétation vu la faiblesse des effectifs surtout pour les dernières étapes du processus. Le processus dégagé montre un accroissement du contrôle des opérations avec un saut des modes à contrôle partagé E3 pour un passage direct vers E4. Un processus graduel d'accroissement du contrôle des opérations internationales émerge avec, toutefois, un retour en arrière situé à l'étape 7. Il est préférable de ne pas interpréter les étapes suivantes au vu des effectifs. Comment se présente la séquence d'augmentation du contrôle pour les deux composantes de l'échantillon ? Le tableau 37 donne une réponse relative aux entreprises familiales.

**Tableau 37 : Ordre d'adoption des modes de contrôle (Echantillon EF, (N=166))**

		E1	E2	E3	E4	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	141	8	0	1	150
	<b>%</b>	<b>94,00%</b>	5,33%	0,00%	0,67%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	93	15	1	7	116
	<b>%</b>	<b>80,17%</b>	12,93%	0,86%	6,03%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	17	31	2	11	61
	<b>%</b>	27,87%	<b>50,82%</b>	3,28%	18,03%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	3	12	0	9	24
	<b>%</b>	12,50%	<b>50,00%</b>	0,00%	37,50%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	1	4	1	4	10
	<b>%</b>	10,00%	<b>40,00%</b>	10,00%	<b>40,00%</b>	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	1	3	4
	<b>%</b>	0,00%	0,00%	25,00%	<b>75,00%</b>	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	1	0	2
	<b>%</b>	0,00%	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	1	0	1
	<b>%</b>	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	0	1	1
	<b>%</b>	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>	100,00%
	<b>Total</b>	255	71	7	36	369



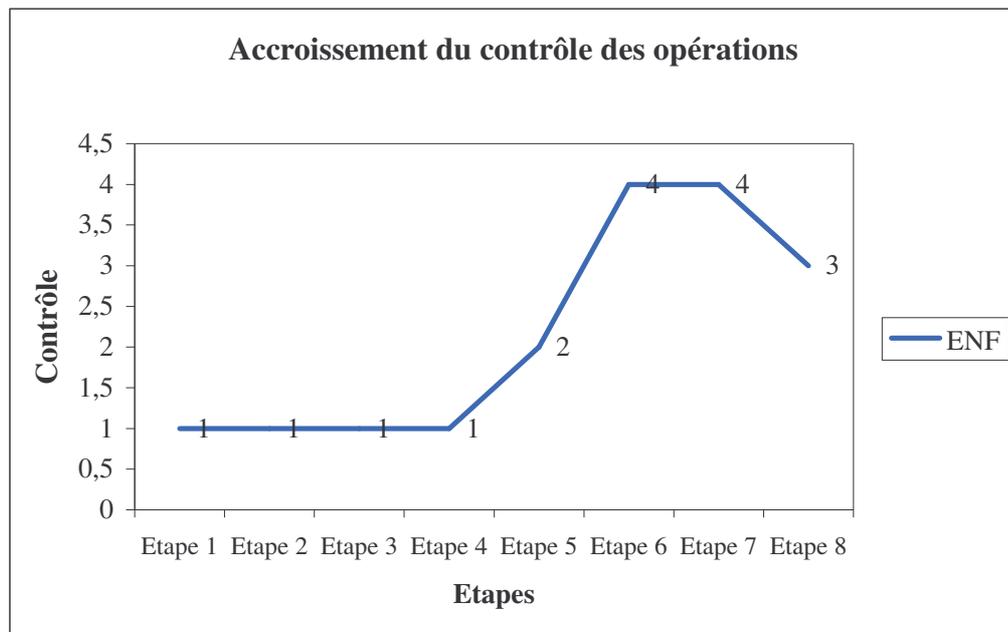
**Figure 40 : Accroissement du contrôle des opérations (Entreprises familiales)**

On choisit d'interpréter uniquement les 5 premières étapes puisque l'analyse basée sur les 4 individus restants sera très faible. Globalement, on distingue un processus d'évolution graduelle entre les étapes 1 et 5. De même que pour l'échantillon global, un saut du mode de contrôle E3 est

observé au profit d'un passage direct entre E2 et E4 entre l'étape 4 et l'étape 5. La séquence relative aux entreprises non familiales est décrite par le tableau 38 et la figure 40.

**Tableau 38 : Ordre d'adoption des modes de contrôle (Echantillon ENF, (N=46))**

		E1	E2	E3	E4	Total
<b>ETAPE 1</b>	<b>Effectifs</b>	31	4	1	1	37
	<b>%</b>	<b>83,78%</b>	10,81%	2,70%	2,70%	100,00%
<b>ETAPE 2</b>	<b>Effectifs</b>	22	4	0	7	33
	<b>%</b>	<b>66,67%</b>	12,12%	0,00%	21,21%	100,00%
<b>ETAPE 3</b>	<b>Effectifs</b>	9	8	0	6	23
	<b>%</b>	<b>39,13%</b>	34,78%	0,00%	26,09%	100,00%
<b>ETAPE 4</b>	<b>Effectifs</b>	5	4	4	3	16
	<b>%</b>	<b>31,25%</b>	25,00%	25,00%	18,75%	100,00%
<b>ETAPE 5</b>	<b>Effectifs</b>	0	4	0	2	6
	<b>%</b>	0,00%	<b>66,67%</b>	0,00%	33,33%	100,00%
<b>ETAPE 6</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	0	2	3
	<b>%</b>	0,00%	33,33%	0,00%	<b>66,67%</b>	100,00%
<b>ETAPE 7</b>	<b>Effectifs</b>	1	1	0	1	3
	<b>%</b>	<b>33,33%</b>	<b>33,33%</b>	0,00%	<b>33,33%</b>	100,00%
<b>ETAPE 8</b>	<b>Effectifs</b>	0	1	1	0	2
	<b>%</b>	0,00%	50,00%	<b>50,00%</b>	0,00%	100,00%
<b>ETAPE 9</b>	<b>Effectifs</b>	0	0	0	0	0
	<b>%</b>	-	-	-	-	-
	<b>Total</b>	68	27	6	22	123



**Figure 41 : Accroissement du contrôle des opérations (Entreprises non familiales)**

Pour le groupe des entreprises non familiales, on préfère circonscrire l'analyse aux 4 premières étapes. Durant ces pas, aucune évolution n'est observée. Un passage vers le mode E2 est observé au niveau de l'étape 5. Encore une fois, la faiblesse des effectifs ne nous permet pas de dégager des constats probants.

L'analyse menée permet d'avancer les deux conclusions suivantes :

**Le processus d'adoption des modes d'entrée des entreprises de notre échantillon montre un accroissement progressif du contrôle des opérations.**

**Les entreprises familiales semblent respecter davantage que leurs homologues non familiales le processus graduel d'accroissement du contrôle des opérations.**

### **§ 3 : Résultats de l'analyse descriptive et remarques finales**

L'étude du processus d'adoption des modes d'entrée, selon la logique de l'engagement et du contrôle, permet, en définitive, d'aboutir aux conclusions suivantes :

- Le processus d'adoption de modes d'entrée des entreprises familiales se fait selon un engagement croissant de ressources. Deux observations annexes sont faites :
  - a. La qualité de l'entreprise (familiale ou non familiale) est associée au nombre de modes d'entrée adoptés au cours du processus d'internationalisation : l'entreprise familiale opte pour moins de modes d'entrée que l'entreprise non familiale.
  - b. La qualité de l'entreprise (familiale ou non familiale) est associée au nombre d'étapes d'internationalisation franchies par l'entreprise : l'entreprise familiale franchit moins d'étapes que l'entreprise non familiale.
- Le processus de choix des modes d'entrée des entreprises montre un accroissement progressif du contrôle des opérations.
- Les entreprises familiales semblent respecter davantage que leurs homologues non familiales le processus graduel d'accroissement du contrôle des opérations.

Au total, on peut dire que l'hypothèse H1 est vérifiée.

La recherche effectuée reconnaît les insuffisances du cadre théorique de l'internationalisation mais l'exploite afin de souligner le rôle d'une variable qui n'est certainement pas l'apanage des modèles processuels : la connaissance d'internationalisation. De part ses caractéristiques, la PME familiale respecte fidèlement les descriptions incrémentales, adopte moins de modes d'opération et d'entrée en particulier et progresse lentement. Ce constat établi grâce à cette phase descriptive devra être expliqué et justifié. En conséquence, on cherche à montrer que l'attitude incrémentale de la PME familiale est due à la lenteur du processus de développement de la connaissance d'internationalisation, expliquée entre autres par l'influence négative qu'exercent certaines de ses caractéristiques.

## **SECTION II : INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE : INFLUENCE DU CONSERVATISME, DE L'INDEPENDANCE ET DU RESEAUTAGE SOCIAL**

Avant de procéder à l'analyse des relations principales du modèle de recherche, une description de l'échantillon de l'étude sera faite.

### **§ 1 : Description de l'échantillon de l'étude**

Cette section vise à donner un aperçu des caractéristiques principales des entreprises familiales de l'échantillon. L'objectif est de brosser un portrait de ces entreprises et d'envisager d'éventuelles relations. Il s'agit de tester quelques relations simples préalablement à l'analyse explicative finale. La description concernera les secteurs d'activité, l'âge des entreprises, leurs formes juridiques, l'occurrence de la transmission, la présence d'un conseil d'administration ainsi que le contrôle des droits de vote.

#### **I.- Les secteurs d'activités**

On établit d'abord un descriptif des différents secteurs d'activités des entreprises composant l'échantillon.

**Tableau 39 : Les secteurs d'activités**

Code NAF	Libellé	Effectifs	Pourcentage
14	Autres industries extractives	1	0,85%
15	Industries alimentaires	23	19,49%
17	Industrie textile	12	10,17%
18	Industrie de l'habillement et des fourrures	2	1,69%
19	Industrie du cuir et de la chaussure	3	2,54%
20	Travail du bois et fabrication d'articles en bois	3	2,54%
24	Industrie chimique	2	1,69%
25	Industrie du caoutchouc et des plastiques	6	5,08%
26	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	2	1,69%
27	Métallurgie	3	2,54%
28	Travail des métaux	9	7,63%
29	Fabrication de machines et équipements	6	5,08%
30	Fabrication de machines de bureau et de matériel informatique	1	0,85%
31	Fabrication de machines et appareils électriques	2	1,69%
32	Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication	2	1,69%
33	Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie	7	5,93%
34	Industrie automobile	2	1,69%
35	Fabrication d'autres matériels de transport	1	0,85%
36	Fabrication de meubles ; industries diverses	7	5,93%
45	Construction	1	0,85%
51	Commerce de gros et intermédiaires du commerce	17	14,41%
52	Commerce de détail et réparation d'articles domestiques	2	1,69%
72	Activités informatiques	2	1,69%
74	Services fournis principalement aux entreprises	2	1,69%
	Total	118	100,00%

Les entreprises de l'échantillon appartiennent à des secteurs très variés. L'existence d'un biais ne peut être évitée car, comme attendu, on constate un plus grand nombre d'entreprises appartenant aux secteurs des industries alimentaires et de l'industrie textile, composantes majoritaires de la " population " contactée.

## II.- L'âge des entreprises

L'âge des entreprises de l'échantillon varie de 5 à 254 ans. La moyenne est de 54,8 ans. Une catégorisation de la variable " âge " est réalisée dans le tableau 40.

**Tableau 40 : Ages des entreprises de l'échantillon**

Catégorie	Effectifs	%
Entre 5 et 20	27	22,9%
Entre 21 et 50	40	33,9%
Entre 51 et 75	21	17,8%
Entre 76 et 100	9	7,6%
Plus de 101	21	17,8%
Total	118	100 %

Pas de corrélation significative est observée entre l'âge des entreprises<sup>1</sup> et leur degré d'internationalisation<sup>2</sup> (le coefficient de corrélation de Pearson est de 0,105). L'absence de significativité subsiste même quand on retient uniquement le chiffre d'affaires à l'étranger comme unique indicateur du degré d'internationalisation. Contrairement aux attentes, on ne peut pas dire que les entreprises les plus âgées sont les plus internationalisées et vice-versa. De la même manière, on observe qu'il n'existe pas d'association (linéaire du moins) entre cette variable " âge " et l'intensité de la connaissance d'internationalisation accumulée par l'entreprise (Coefficient de Pearson égal à 0,107 non significatif).

Une autre relation mérite observation. Il s'agit de l'âge des entreprises lorsqu'elles ont commencé leur internationalisation. Globalement le délai qui sépare l'entreprise de la naissance à l'internationalisation est de 21,21 années avec un minimum de 0 années pour 17,9% des entreprises répondantes internationalisées et un maximum de 115 années. La corrélation entre l'âge à l'initiation des opérations internationales et le degré d'internationalisation est négative mais pas significative. Le coefficient de Pearson est de -0,150. Même si ce coefficient ne peut pas prouver l'existence d'une causalité, on peut dire que cette relation négative suggère que moins l'entreprise est âgée quand elle s'internationalise plus son internationalisation sera importante. Inversement, l'entreprise qui s'internationalise tardivement n'atteindra qu'un faible degré d'internationalisation.

On constate également une relation négative entre cette variable et la connaissance d'internationalisation de l'entreprise. Le coefficient de corrélation linéaire est d'une valeur de -0,134. De la même manière que précédemment, on ne peut pas inférer avec assurance, sur la base de ce constat statistique, que plus l'entreprise est âgée quand elle décide de s'ouvrir à l'international, moins elle accumulera de la connaissance internationale et vice versa. Il s'agit

---

<sup>1</sup> Considéré à ce niveau comme une variable continue.

<sup>2</sup> Calculé simplement comme une moyenne des 3 premiers indicateurs standardisés. Il s'agit des indicateurs qui vont être retenus à l'issue de l'AFC (voir § 2).

uniquement d'une hypothèse probable. Une dernière analyse opérée est relative aux modes d'entrée. Les statistiques (trois ANOVA successives en considérant comme discrète la variable âge) ne montrent aucunement l'existence d'une relation entre l'âge des entreprises et le nombre de modes d'entrée adoptés ou le nombre d'étapes franchies pendant l'internationalisation.

### III.- La forme juridique

Le tableau 41 récapitule les formes juridiques des entreprises de l'échantillon.

**Tableau 41 : Forme juridique des entreprises**

Forme juridique	Effectifs	Pourcentage
SA	69	58,5%
SARL	38	32,2%
SAS	11	9,3%
Total	118	100 %

Plus de la moitié des répondants sont des sociétés anonymes sous les deux formes : à conseil d'administration et à directoire et conseil de surveillance. La deuxième forme adoptée est la SARL. Des ANOVA effectuées en prenant le degré d'internationalisation et la connaissance d'internationalisation comme variables dépendantes montrent qu'il n'est pas exclu que ces deux variables soient influencées par la forme juridique de l'entreprise. Les tests F sont, en effet, assez significatifs. L'observation des graphiques des moyennes des variables dépendantes (en fonction des modalités de la variable explicative) montre que, dans les deux cas, l'intensité du degré d'internationalisation et de la connaissance d'internationalisation est plus élevée chez les SA que chez les autres formes d'entreprises. Les SARL et les SAS seraient les moins faiblement internationalisées.

**Tableau 42 : Forme juridique – ANOVA : Degré d'internationalisation et connaissance d'internationalisation**

		Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Sig.
<b>Degré d'internationalisation</b>	Intermodalités	4,283	2	2,141	3,812	,025
	Intramodalités	64,598	115	,562		
	Total	68,881	117			
<b>Connaissance d'internationalisation</b>	Intermodalités	577,983	2	288,991	4,679	,011
	Intramodalités	7102,127	115	61,758		
	Total	7680,110	117			

#### IV.- La transmission

La transmission est un événement qui peut avoir des incidences sur les activités internationales de la PME familiale (Cf. infra, p. 120 et suivantes). Le tableau 43 contient les effectifs et pourcentages des réponses des répondants s'agissant de cette variable dichotomique.

**Tableau 43 : La transmission des entreprises de l'échantillon**

	Effectifs	Pourcentage
Non	50	42,4%
Oui	68	57,6%
Total	118	100,00%

Plus de 57% des entreprises déclarent avoir subi au moins une transmission au cours de leur existence. Ceci est assez attendu vu que 77,1% des entreprises ont plus de 20 ans d'existence. Les statistiques (ANOVA) ne montrent pas l'existence d'une relation entre le fait que l'entreprise ait ou non subi une transmission et le degré d'internationalisation atteint ou la connaissance d'internationalisation accumulée. De même, les ANOVA réalisées en prenant le nombre de modes d'entrée adoptés ou le nombre d'étapes franchies pendant l'internationalisation comme variables dépendantes ne donnent pas de résultats significatifs.

**Tableau 44 : Transmission des entreprises – ANOVA : Degré d'internationalisation et connaissance d'internationalisation**

		Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Sig.
<b>Degré d'internationalisation</b>	Intermodalités	,824	1	,824	1,404	,238
	Intramodalités	68,057	116	,587		
	Total	68,881	117			
<b>Connaissance d'internationalisation</b>	Intermodalités	131,375	1	131,375	2,019	,158
	Intramodalités	7548,735	116	65,075		
	Total	7680,110	117			

L'analyse est prolongée par l'étude du statut des fondateurs (Tableau 45).

**Tableau 45 : Statut du fondateur**

	Effectifs	Pourcentage
En fonction	43	36,4%
Retiré	58	49,2%
Retiré mais encore actif	17	14,4%
Total	118	100,00%

Comme attendu, et vu les résultats de la question précédente, la majorité de ces derniers sont retirés de l'affaire. Reste qu'environ 14% des répondants estiment que, malgré sa retraite, le fondateur reste en activité au sein de l'entreprise. Il s'agirait là d'une situation habituelle au sein des entreprises familiales. Le désengagement qui reste partiel du fondateur s'expliquerait par deux raisons : d'abord, afin de manifester respect et gratitude à ce dernier, le repreneur, qu'il soit familial ou pas, pourrait l'inviter à être présent. Il s'agit alors d'une présence plutôt symbolique. Ensuite, dans d'autres cas, l'implication du fondateur peut s'expliquer par son réel apport à la marche de l'entreprise. Concrètement, il peut jouer un rôle de formateur pour le repreneur familial.

Les statistiques (ANOVA) ne montrent pas non plus l'existence d'une relation entre le statut du fondateur et le degré d'internationalisation atteint ou la connaissance d'internationalisation accumulée. De même, les ANOVA réalisées en prenant le nombre de modes d'entrée adoptés ou le nombre d'étapes franchies pendant l'internationalisation comme variables dépendantes ne donnent pas des résultats significatifs.

## V.- Le conseil d'administration

Peut-on établir une association entre l'adoption d'un conseil d'administration et l'internationalisation de l'entreprise ? Observons d'abord le tableau 46 présentant une répartition des entreprises des échantillons suivant la variable " présence d'un conseil d'administration " .

**Tableau 46 : La présence d'un conseil d'administration**

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
non	40	33,90%
oui	78	66,10%
Total	118	100,00%

La majorité des entreprises ayant répondu au questionnaire déclare adopter un conseil d'administration ou un organe de contrôle équivalent. Des ANOVA effectuées en prenant comme variables dépendantes le degré d'internationalisation et la connaissance d'internationalisation sont significatives, quoique plus légèrement pour cette deuxième variable dépendante (Cf. Tableau 47). Les entreprises possédant un conseil d'administration auraient donc un degré d'internationalisation plus élevé et une intensité en connaissance d'internationalisation plus forte. Cette observation n'est pas surprenante à la lumière de développements théoriques (Cf. infra). Nous avons vu qu'un conseil d'administration (ou tout organe équivalent) diligent et actif est une ressource nécessaire au management stratégique et à l'internationalisation de l'entreprise. L'idée d'internationaliser les activités peut notamment émaner de cet organe, à défaut d'être envisagée par les dirigeants, puisque le conseil, en raison de sa constitution et de son expertise, est plus à même d'évaluer l'environnement et de proposer les options stratégiques qu'il juge convenables. Malgré l'absence d'accord sur leur rôle, les administrateurs et les experts extérieurs seraient, en outre, précieux puisqu'ils permettent d'enrichir le débat sur la conduite des affaires et de valoriser le rôle consultatif du conseil.

**Tableau 47 : Présence d'un conseil d'administration – ANOVA : Degré d'internationalisation et connaissance d'internationalisation**

		Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Sig.
<b>Degré d'internationalisation</b>	Intermodalités	5,198	1	5,198	9,467	,003
	Intramodalités	63,683	116	,549		
	Total	68,881	117			
<b>Connaissance d'internationalisation</b>	Intermodalités	335,751	1	335,751	5,303	,023
	Intramodalités	7344,360	116	63,313		
	Total	7680,110	117			

Une seconde observation intéressante se dégage de la description de cette variable " conseil ". Des ANOVA<sup>1</sup> réalisées en prenant comme variables dépendantes le nombre de modes d'opération adoptés suivant la logique de l'engagement de ressources et la logique du contrôle ainsi que le nombre d'étapes d'internationalisation montrent que ces variables sont dépendantes de la variable binaire " présence d'un conseil d'administration " (Cf. Tableau 48). Les moyennes de ces trois variables sont toutes plus élevées pour les entreprises déclarant posséder un conseil d'administration. Ce résultat vient corroborer les constats précédents sur le rôle de cet organe. Une interprétation serait de dire que l'entreprise dotée d'un conseil d'administration développe un processus d'internationalisation plus proactif et diversifié : elle adopte davantage (que son homologue ne disposant pas de cet organe) de modes d'entrée sur les marchés étrangers et effectue plus de pas au cours de son processus d'internationalisation.

---

<sup>1</sup> Ici SPSS effectue l'analyse sur 115 individus (118 desquels on enlève 3 entreprises qui n'ont pas fourni les informations relatives à leurs processus d'internationalisation).

**Tableau 48 : Présence d'un conseil d'administration - ANOVA : Etapes d'internationalisation, modes d'entrée, degrés de contrôle des opérations**

		Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Sig.
Nombre d'étapes	Intermodalités	19,596	1	19,596	8,374	,005
	Intramodalités	271,454	116	2,340		
	Total	291,051	117			
Nombre de modes d'entrée	Intermodalités	9,256	1	9,256	7,529	,007
	Intramodalités	142,608	116	1,229		
	Total	151,864	117			
Nombre de modes de contrôle	Intermodalités	5,263	1	5,263	6,120	,015
	Intramodalités	99,754	116	,860		
	Total	105,017	117			

Toujours en rapport avec le conseil d'administration, un dernier tableau descriptif nous montre la fréquence des réunions du conseil d'administration pour les entreprises qui en disposent. Plus de 33% des répondants déclarent réunir une seule fois par an leur conseil d'administration. Dans ANOVA opérées dans l'intention d'associer cette variable aux variables dépendantes de notre étude ne suggèrent toutefois aucune relation significative.

**Tableau 49 : La fréquence des réunions du conseil d'administration**

	Effectifs	Pourcentage
1 fois	26	33,33%
2 fois	14	17,95%
3 fois	10	12,82%
4 fois	16	20,51%
Plus de 4 fois	8	10,26%
jamais	4	5,13%
Total	78	100,00%

## VI.- Le contrôle des droits de vote

La détention de parts du capital n'impliquant pas nécessairement un pouvoir équivalent, on s'est intéressé, dans le questionnaire, aux droits de vote détenus plutôt qu'à la part de capital. Une variable " participation " a été définie. Elle peut avoir 3 modalités selon les seuils souvent retenus dans la littérature empirique :

- pas de minorité de blocage : -33 % des droits de vote (code : 1)

- contrôle minoritaire : -50 % des droits de vote (code : 2)
- contrôle majoritaire : + 50 % des droits de vote (code : 3)

L'observation des données permet d'établir le tableau 50.

**Tableau 50 : Le contrôle des droits de vote**

	Effectifs	Pourcentage
Minoritaire	22	18,6
Blocage	27	22,9
Majoritaire	69	58,5
Total	118	100,00%

Plus de 58% des répondants déclare contrôler majoritairement les droits de vote au sein de l'entreprise qu'ils représentent. Cet indice pousse à croire que la majorité des entreprises sont indépendantes donc libres de leurs choix stratégiques. Peut-on établir une relation entre ce critère et les variables dépendantes de la recherche ? Aucune des ANOVA effectuées ne tend à montrer une telle association (Cf. Tableaux 51 et 52). On est dans l'incapacité d'avancer que le contrôle majoritaire, impliquant potentiellement un fort conservatisme, induirait moins d'activité internationale. A l'inverse, la proposition selon laquelle un contrôle minoritaire impliquant une forte influence multilatérale au sein de l'entreprise engendre une forte internationalisation, ne peut être confortée.

**Tableau 51 : Contrôle des droits de vote - ANOVA : Degré d'internationalisation et connaissance d'internationalisation**

		Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Sig.
<b>Degré d'internationalisation</b>	Intermodalités	,353	2	,177	,296	,744
	Intramodalités	68,528	115	,596		
	Total	68,881	117			
<b>Connaissance d'internationalisation</b>	Intermodalités	98,268	2	49,134	,745	,477
	Intramodalités	7581,842	115	65,929		
	Total	7680,110	117			

**Tableau 52 : Contrôle des droits de vote - ANOVA : Etapes d'internationalisation, modes d'entrée, degrés de contrôle des opérations**

		Sommes des carrés	Degrés de liberté	Carrés moyens	F	Sig.
<b>Nombre d'étapes</b>	Intermodalités	6,028	2	3,014	1,216	,300
	Intramodalités	285,023	115	2,478		
	Total	291,051	117			
<b>Nombre de modes d'entrée</b>	Intermodalités	4,034	2	2,017	1,569	,213
	Intramodalités	147,831	115	1,285		
	Total	151,864	117			
<b>Nombre de modes de contrôle</b>	Intermodalités	1,043	2	,522	,577	,563
	Intramodalités	103,974	115	,904		
	Total	105,017	117			

Les résultats préliminaires fournis par cette section seront utiles pour la compréhension de certaines observations qui seront dégagées lors de la phase explicative de la recherche. Nous procéderons, tout d'abord, à l'évaluation de la qualité de nos échelles de mesure afin de pouvoir, dans un deuxième temps, tester notre modèle.

## **§ 2 : Une analyse explicative par les méthodes d'équations structurelles**

Le cadre théorique étant conçu et précisé, il faut à présent procéder à l'analyse du modèle postulé d'après les développements théoriques de la première partie. Au cours du chapitre précédant, il a été possible de modéliser, selon les normes de présentation des modèles structurels, la construction théorique. Le procédé à mettre en œuvre comprend deux volets principaux. Aussi, commencerons-nous par l'évaluation du modèle de mesure (I) avant d'aborder l'analyse du modèle global et en particulier des relations structurelles (II).

### **I.- L'évaluation du modèle de mesure**

Cette section aura pour objectif de préciser un modèle de mesure des construits de notre modèle théorique. Cette analyse se base en premier lieu sur des traitements statistiques "classiques" d'épuration d'échelles psychométriques (A). " Classique " est entendu par opposition à l'analyse confirmatoire des construits mobilisant les méthodes d'équations structurelles. Les

échelles issues de la première série d'analyses feront, en effet, l'objet d'une étude confirmatoire, dans une seconde phase (B). La détermination et le choix du modèle de mesure le plus adéquat sont des préalables nécessaires au test du modèle explicatif.

#### ***A- Epuration des échelles de mesure***

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et l'estimation de la consistance interne des échelles de mesure seront exposés. Chaque échelle est brièvement commentée. Les structures factorielles obtenues seront testées dans la section suivante grâce à l'analyse factorielle confirmatoire.

##### 1. L'échelle du " conservatisme "

Le conservatisme de l'entreprise familiale est mesuré à l'aide de 8 items. Quatre sont censés mesurer le conservatisme du gouvernement de l'entreprise (tradition et sécurité), deux mesurant la conformité stratégique et les deux derniers le conservatisme culturel. Le tableau suivant rappelle leurs contenus.

**Tableau 53 : L'échelle du conservatisme**

Item	Libellé
CONS1	Un de nos buts essentiels est que notre nom et notre entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs.
CONS2	Pour nous, pouvoir transmettre l'entreprise à notre descendance et aux générations suivantes est un objectif qui influence nos choix et décisions.
CONS3	Protéger l'identité de notre entreprise est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie.
CONS4 (inversé)	Quand des changements dans les besoins de notre entreprise et dans son environnement surviennent, nous n'avons aucune hésitation à modifier notre stratégie.
CONS5	Protéger et sauvegarder notre culture est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie de notre entreprise.
CONS6 (inversé)	Quand une transformation globale ou partielle de notre entreprise est nécessaire, nous n'avons aucune hésitation à modifier ses modes d'organisation et de fonctionnement interne.
CONS7	Dans les décisions et les actions que nous entreprenons, nous préférons adopter un comportement prudent à un comportement impliquant une plus grande prise de risque.
CONS8	Entre un projet rentable à faible risque et un projet plus rentable et plus risqué, nous optons généralement pour le premier.

Le tableau suivant donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 54 : Echelle du conservatisme - Statistiques par Item**

Item	Moyenne	Ecart-type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
CONS1	3,02	1,013	0,756(**)	0,633
CONS2	2,80	1,017	0,753(**)	0,634
CONS3	3,49	0,913	0,733(**)	0,641
CONS4	1,76	0,747	0,218(*)	0,745
CONS5	3,68	0,839	0,297(**)	0,741
CONS6	2,17	0,852	0,169	0,764
CONS7	3,22	0,985	0,763(**)	0,631
CONS8	3,03	0,989	0,765(**)	0,630
Score de l'Alpha				0,714

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

Le score de l'alpha est acceptable puisqu'il est supérieur à 0.7. Nous remarquons, par ailleurs, que les items 4, 5 et 6 sont faiblement corrélés avec l'échelle globale, du moins n'accèdent pas au seuil du 0.5. Enlever l'item 5 ramène, par exemple, l'alpha à 0.741. L'observation de la matrice des corrélations (Tableau 55) confirme la faible corrélation des items 4, 5 et 6 avec les autres items de l'échelle. Ces items peuvent refléter une autre dimension ou un autre construit. S'agissant des items 4 et 6, remarquons qu'il s'agit des deux items inversés de

l'échelle " conservatisme ". Ces observations laissent, à priori, douter de leur apport à l'échelle globale. Il nous faut mener une ACP pour décider de les garder ou pas.

**Tableau 55 : Echelle du conservatisme - Matrice de corrélations entre les items**

	CONS1	CONS2	CONS3	CONS4	CONS5	CONS6	CONS7	CONS8
CONS1	1							
CONS2	,592(**)	1						
CONS3	,684(**)	,642(**)	1					
CONS4	,028	,037	-,066	1				
CONS5	,092	,179	,071	-,095	1			
CONS6	-,021	-,039	-,083	,112	-,293(**)	1		
CONS7	,423(**)	,449(**)	,440(**)	,110	,301(**)	,023	1	
CONS8	,491(**)	,428(**)	,501(**)	,053	,113	,146	,635(**)	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

\* La corrélation est significative au niveau 0.05.

L'ACP permet d'extraire trois facteurs selon la règle des valeurs propres supérieurs ou égales à 1. Ils expliquent un peu plus de 69 % de la variance.

**Tableau 56 : Echelle du conservatisme - Valeurs propres et % de variance**

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulée
1	3,172	39,651	39,651
2	1,362	17,029	56,680
3	1,018	12,729	69,409

Confirmant l'analyse des corrélations, l'observation des contributions factorielles (avant rotation) montre que les items 4, 5 et 6 sont les plus problématiques. Ainsi, les items 5 et 6 sont chargés sur le même facteur. L'item 4 forme un axe à part entière.

**Tableau 57 : Echelle du conservatisme - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur		
		1	2	3
CONS1	0,704	<b>0,806</b>	0,056	-0,228
CONS2	0,643	<b>0,792</b>	-0,031	-0,124
CONS3	0,786	<b>0,824</b>	-0,018	-0,327
CONS4	0,664	0,042	<b>0,466</b>	<b>0,668</b>
CONS5	0,769	0,272	<b>-0,682</b>	<b>0,480</b>
CONS6	0,628	-0,029	<b>0,791</b>	-0,023
CONS7	0,711	<b>0,749</b>	0,019	0,387
CONS8	0,646	<b>0,761</b>	0,222	0,135

**Tableau 58 : Echelle du conservatisme - Communalités et contributions factorielles des items après rotation**

	Facteur		
	1	2	3
CONS1	<b>0,837</b>	-0,019	-0,065
CONS2	<b>0,796</b>	0,101	-0,017
CONS3	<b>0,867</b>	0,005	-0,184
CONS4	-0,050	-0,105	<b>0,807</b>
CONS5	0,116	<b>0,859</b>	0,136
CONS6	0,042	<b>-0,711</b>	0,346
CONS7	<b>0,659</b>	0,278	0,447
CONS8	<b>0,736</b>	-0,011	0,323

La rotation varimax garde cette même structure. Au total, les items 1, 2, 3, 7 et 8 formeraient une première dimension. Les items 5 et 6 formeraient une seconde dimension difficilement interprétable. Nous n'allons, en effet, pas décider uniquement sur la base de cette analyse. Vu la faiblesse des moyennes des items 4 et 6 (qui n'atteignent pas la moyenne de 2.5), ainsi que leur faible corrélation avec l'échelle globale, il est probable qu'ils mesurent d'autres variables différentes du conservatisme. Leur formulation inversée est probablement à l'origine d'un biais dans leur compréhension de leur portée. L'item 5 quant à lui a une très forte moyenne et un très faible écart-type ce qui peut expliquer sa faible corrélation avec les autres items de l'échelle. On met en œuvre une ACP en excluant les items 4, 5 et 6, exclusion suggérée par la première analyse de fiabilité. Un seul facteur expliquant 62,391% de la variance est obtenu. Les résultats se présentent ainsi :

**Tableau 59 : Echelle du conservatisme - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur (62,39%)
CONS1	0,665	0,816
CONS2	0,627	0,792
CONS3	0,701	0,837
CONS7	0,539	0,734
CONS8	0,588	0,767

Cette solution acceptée comprend les items relatifs au gouvernement (1, 2, 7 et 8) et un item relatif à la préservation culturelle (item 3). Nous avons donc été obligé de retirer tous les items censés mesurer la dimension "conformité stratégique". La formulation des items 4 et 6 est, certainement, pour beaucoup dans cet échec de mesure de la position de conformité de l'entreprise. L'item 5, pour sa part, à une moyenne élevée (il recueille l'unanimité des réponses) et un faible écart type (une faible variabilité des réponses). La réponse à une telle question relève de l'évidence pour toute entreprise. Il est, en effet, difficile à une entreprise d'avouer que sa culture constitue un élément de faible importance.

En définitive, l'échelle adoptée composée des items 1, 2, 3, 7 et 8 présente les caractéristiques suivantes :

**Tableau 60 : Echelle du conservatisme – Corrélations entre items et échelle et alphas sans l'item**

	Conservatisme	
	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
CONS1	0,810(**)	0,809
CONS2	0,791(**)	0,817
CONS3	0,822(**)	0,802
CONS7	0,748(**)	0,832
CONS8	0,775(**)	0,822
Alpha		0.848

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

## 2. L'échelle de l'orientation " indépendance "

L'idée sous-jacent cette échelle est l'existence de trois sous-dimensions : l'indépendance financière, l'indépendance humaine et l'indépendance organisationnelle. Les items suivant sont supposés refléter ces sous-dimensions.

**Tableau 61 : L'échelle de l'indépendance**

<b>Item</b>	<b>Libellé</b>
<b>INDE1</b>	Chaque fois que l'activité de notre entreprise génère un bénéfice, nous décidons en premier lieu d'alimenter nos fonds de réserves avant de passer à la distribution de parts de bénéfices ou de dividendes.
<b>INDE2</b>	Quand il s'agit de financer nos activités, nous privilégions, quand cela est possible, l'autofinancement à d'autres formes de financement.
<b>INDE3</b>	Notre famille est toujours prête, quand ses ressources le lui permettent, à la réalisation de nouveaux apports financiers à destination de l'entreprise.
<b>INDE4 (inversé)</b>	Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement.
<b>INDE5 (inversé)</b>	Nous sommes favorables à l'ouverture du capital de notre entreprise à des banques ou à d'autres investisseurs institutionnels.
<b>INDE6 (inversé)</b>	Nous sommes favorables à la participation des dirigeants ou salariés extérieurs à notre famille au capital de notre entreprise (Note : par la mise en place de plans de stock-options, par exemple).
<b>INDE7</b>	Quand un poste de haut dirigeant (directeur, par exemple) est à pourvoir, nous préférons opter pour la formation et le recrutement d'un membre de notre famille plutôt que pour l'embauche d'un directeur extérieur professionnel.
<b>INDE8</b>	D'une manière générale, nous avons tendance à privilégier l'emploi des membres de notre famille au sein de l'entreprise.
<b>INDE9 (inversé)</b>	Nous pensons que pour atteindre les objectifs de notre entreprise, il est impératif de nouer des relations de coopération avec d'autres entreprises.
<b>INDE10</b>	Quand nous nous engageons dans des relations de coopération avec d'autres entreprises, nous préférons (quand cela est possible) que la relation soit de court terme.

Le tableau 62 donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 62 : Echelle de l'orientation indépendance - Statistiques par Item**

Item	Moyenne	Ecart-Type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
IND1	3,55	1,113	0,171	0,727
IND2	2,32	1,101	0,478(**)	0,667
IND3	2,91	1,268	0,274(**)	0,723
IND4	2,73	1,020	0,627(**)	0,632
IND5	3,10	1,073	0,776(**)	0,592
IND6	2,68	1,036	0,766(**)	0,596
IND7	2,16	1,070	0,721(**)	0,607
IND8	2,05	1,036	0,770(**)	0,595
IND9	1,82	0,930	0,257(**)	0,699
IND10	2,02	0,961	0,290(**)	0,695
Score de l'Alpha				0,682

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

\* La corrélation est significative au niveau 0.05.

L'alpha de Cronbach obtenu (0.682) a un niveau suffisant même s'il atteint pas le seuil plus rigoureux de 0.7. L'échelle montre une fiabilité moyenne. Quelques items (dont l'item 1, l'item 3, l'item 9 et l'item 10) sont faiblement corrélés au score global. L'observation de la matrice des corrélations (Tableau 63) conforte l'idée que l'échelle est multidimensionnelle. Nous opérons ainsi une ACP afin de dégager les dimensions probables.

**Tableau 63 : Echelle de l'orientation indépendance - Matrice de corrélations entre les items**

	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6	IND7	IND8	IND9	IND10
IND1	1									
IND2	-,162	1								
IND3	,085	-,107	1							
IND4	-,020	,543(**)	,011	1						
IND5	,094	,362(**)	,039	,465(**)	1					
IND6	,022	,362(**)	,022	,461(**)	,668(**)	1				
IND7	-,131	,268(**)	,005	,348(**)	,538(**)	,585(**)	1			
IND8	-,127	,360(**)	,088	,435(**)	,596(**)	,594(**)	,879(**)	1		
IND9	,048	-,077	-,007	-,077	,055	,168	,158	,063	1	
IND10	,007	-,108	,081	,060	,178	,081	,091	,070	,121	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

\* La corrélation est significative au niveau 0.05.

En mettant en œuvre une ACP dans le double but de prouver la multidimensionnalité de l'échelle et de l'épurer, on extrait 3 facteurs selon la règle des valeurs propres supérieures ou égales à 1. Ils expliquent un peu plus de 60 % de la variance.

**Tableau 64: Echelle de l'orientation indépendance - Valeurs propres et % de variance**

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulée
1	3,554	35,544	35,544
2	1,366	13,664	49,209
3	1,097	10,966	60,174

**Tableau 65 : Echelle de l'orientation indépendance - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur		
		1	2	3
IND1	0,624	-0,087	<b>0,402</b>	<b>0,675</b>
IND2	0,644	<b>0,576</b>	<b>-0,549</b>	0,104
IND3	0,349	0,030	<b>0,395</b>	<b>0,438</b>
IND4	0,631	<b>0,675</b>	-0,287	0,305
IND5	0,700	<b>0,801</b>	0,145	0,193
IND6	0,680	<b>0,813</b>	0,129	0,041
IND7	0,773	<b>0,821</b>	0,146	-0,277
IND8	0,776	<b>0,867</b>	0,069	-0,142
IND9	0,527	0,109	<b>0,555</b>	<b>-0,455</b>
IND10	0,314	0,132	<b>0,541</b>	-0,056

Selon les règles énoncées au chapitre précédent, les items 1, 2, 3 et 9 posent problème car ils sont fortement corrélés à plusieurs dimensions en même temps. La structure factorielle n'est pas stable. On observe, pour l'instant, la formation de 3 dimensions dont une (la première) comporte les items 2, 4, 5, 6, 7 et 8. La rotation oblique ne produit pas de facteurs corrélés et nous optons donc pour une rotation orthogonale. La rotation varimax nous donne les corrélations suivantes :

**Tableau 66 : Echelle de l'orientation indépendance - Contributions factorielles des items après une rotation varimax**

	Facteur		
	1	2	3
IND1	-0,060	-0,022	<b>0,788</b>
IND2	<b>0,585</b>	-0,502	-0,224
IND3	0,046	0,101	<b>0,580</b>
IND4	<b>0,690</b>	-0,384	0,082
IND5	<b>0,808</b>	0,045	0,214
IND6	<b>0,813</b>	0,112	0,077
IND7	<b>0,807</b>	0,297	-0,183
IND8	<b>0,859</b>	0,161	-0,112
IND9	0,084	<b>0,715</b>	-0,092
	0,125	<b>0,492</b>	0,237

La rotation confirme l'existence d'une dimension formée des items 2, 4, 5, 6, 7 et 8 même si l'item 2 est toujours fortement chargé sur deux facteurs. Afin d'épurer cette échelle, on enlève les items 3 et 10 vus leurs faibles communalités. L'item 1 faiblement corrélé aux autres énoncés entraîne la formation d'un axe indépendant difficilement interprétable ; il est donc enlevé. L'item 9 enfin semble être fortement biaisé vu ses faibles moyenne et écart-type ; il est retiré puisqu'il semble avoir été mal compris. L'énoncé de l'item est forcément biaisé puisqu'il aurait été surprenant que l'on ne soit pas d'accord avec la proposition " Nous pensons que pour atteindre les objectifs de notre entreprise, il est impératif de nouer des relations de coopération avec d'autres entreprises ". De nos jours l'orientation coopérative est perçue comme étant nécessaire pour atteindre la performance. Une ACP est menée sur les items restants nous fournit deux dimensions décrites ainsi :

**Tableau 67 : Echelle de l'orientation indépendance - Valeurs propres et % de variance**

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulée
1	3,528	58,796	58,796
2	1,004	16,735	75,531

Toutes les variables restituent une bonne variance. L'observation faite quant aux items 5, 6, 7 et 8 est renforcée puisqu'ils forment toujours une dimension à part malgré le chevauchement avec le 2<sup>ème</sup> facteur. La structure factorielle ne semble pas très claire.

**Tableau 68 : Echelle de l'orientation indépendance - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur	
		1	2
IND2	0,776	0,588	<b>0,656</b>
IND4	0,740	<b>0,683</b>	0,523
IND5	0,646	<b>0,802</b>	-0,054
IND6	0,668	<b>0,812</b>	-0,087
IND7	0,853	<b>0,815</b>	-0,434
IND8	0,849	<b>0,865</b>	-0,318

La rotation varimax précise, cependant, la structure obtenue.

**Tableau 69 : Echelle de l'orientation indépendance - Contributions factorielles des items après une rotation varimax**

	Facteur	
	1	2
IND2	0,139	<b>0,870</b>
IND4	0,291	<b>0,810</b>
IND5	<b>0,703</b>	0,389
IND6	<b>0,730</b>	0,367
IND7	<b>0,921</b>	0,076
IND8	<b>0,899</b>	0,201

Malgré l'observation d'une forte corrélation des items 5 et 6 aux deux dimensions, on décide de les garder au regard de la règle qui justifie la non exclusion d'items dont le différentiel des contributions sur deux facteurs est supérieur à 0.3 (Amine et Forgues, 1993). La structure obtenue doit donc être interprétée. La première sous-échelle, composée des items 2 et 4, est relative à l'acquisition de ressources financières de l'extérieur. Cette dimension est nommée "l'indépendance vis-à-vis des ressources". La notion commune aux 4 autres items restants (IND5, IND6, IND7 et IND8) est l'intervention extérieure ayant un impact sur la décision. Il s'agit donc d'une échelle appelée "l'indépendance décisionnelle". Etudions maintenant les caractéristiques de ces 2 sous-échelles et évaluons leurs validités convergentes et discriminantes.

**Tableau 70 : Echelle de l'orientation indépendance - Corrélations entre items et sous-échelles et alphas sans l'item**

	Indépendance Ressources		Indépendance Décision	
	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
IND2	0,888**	-		
IND4	0,868**	-		
IND5			0,820**	0,868
IND6			0,830**	0,858
IND7			0,877**	0,830
IND8			0,896**	0,816
Alpha		0,703		0,878

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

Les alphas obtenus sont satisfaisants. Les deux sous-échelles présentent donc une bonne cohérence interne. Qu'est-il de leurs validités convergente et divergente ? Il faut présenter une matrice de corrélations qui est une version modifiée de la matrice MTMM (décrite au chapitre 3) puisque le raisonnement est appliqué sans l'utilisation de méthodes différentes pour la mesure de chaque sous-échelle. La validité convergente est démontrée si les coefficients de corrélation entre items d'une même sous-échelle sont élevés. Pour ce qui est de la validité discriminante, il faut que les coefficients de corrélation entre items non censés mesurer la même chose soient bas et en tous les cas plus bas que ceux entre items d'une même sous-échelle. La matrice des corrélations présentée au tableau 71 montre que, dans tous les cas, les items censés mesurer une dimension présentent une forte corrélation et, dans tous les cas, ces corrélations sont supérieures à celles liant des items de sous-échelles différentes. Ceci milite en faveur de la bonne validité convergente et discriminante des deux sous-échelles.

**Tableau 71 : Echelle de l'orientation indépendance - Matrice de corrélations entre les items retenus**

	IND2	IND4	IND5	IND6	IND7	IND8
IND2	1					
IND4	,543(**)	1				
IND5	,362(**)	,465(**)	1			
IND6	,362(**)	,461(**)	,668(**)	1		
IND7	,268(**)	,348(**)	,538(**)	,585(**)	1	
IND8	,360(**)	,435(**)	,596(**)	,594(**)	,879(**)	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

\* La corrélation est significative au niveau 0.05.

Un examen complémentaire de la matrice de corrélations entre les scores moyens des deux sous-échelles (Tableau 72) montre une corrélation moyenne et significative mais qui n'atteint pas le seuil de 0.7 (Fabre, 1997). D'où un indicateur supplémentaire de la validité discriminante des deux sous-échelles.

**Tableau 72 : Echelle de l'orientation indépendance - Les corrélations entre les scores des sous-échelles**

	SIND1	SIND2
SIND1	1	
SIND2	0,506 (**)	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

### 3. L'échelle du " réseautage " social

Le réseautage social est mesuré par le biais de 7 items récapitulés dans le tableau 73.

**Tableau 73 : Le réseautage social**

Item	Libellé
<b>NETW1</b>	Durant les périodes difficiles, notre cercle de relations immédiates (famille proche et élargie, amis proches) constitue notre premier soutien.
<b>NETW2</b>	Nous nous basons essentiellement sur notre cercle de relations immédiates pour obtenir ou accéder aux ressources dont notre entreprise a besoin.
<b>NETW3</b>	Notre réseau de relations personnelles nous fournit l'essentiel de l'information et de la connaissance dont nous avons besoin pour notre activité.
<b>NETW4</b>	Nous avons tendance à rechercher continuellement à établir de nouvelles relations personnelles qui peuvent être utiles à nos affaires.
<b>NETW5</b>	Nous veillons à maintenir un contact et un échange réguliers avec l'ensemble de nos relations personnelles.
<b>NETW6</b>	Nous oeuvrons continuellement pour maintenir et développer la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles.
<b>NETW7</b>	Nous essayons continuellement de nous investir et d'approfondir notre engagement avec chacune de nos relations personnelles.

Le tableau 74 donne les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 74 : Echelle du réseautage - Statistiques par Item**

	Moyenne	Ecart-Type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
NETW1	3,42	1,034	0,660(**)	0,847
NETW2	2,42	1,075	0,708(**)	0,839
NETW3	2,25	1,021	0,586(**)	0,859
NETW4	2,97	1,085	0,746(**)	0,831
NETW5	3,01	0,973	0,809(**)	0,817
NETW6	3,14	0,958	0,820(**)	0,815
NETW7	2,92	0,879	0,809(**)	0,818
Score de l'Alpha				0,853

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

\* La corrélation est significative au niveau 0.05.

Le score de l'alpha est bon puisqu'il est supérieur à 0.7. Toutefois, comme précédemment, l'on ne peut juger de la cohérence de l'échelle avant de tester son unidimensionnalité. L'observation préalable de la matrice de corrélations inter-items montre l'existence potentielle de deux groupes d'items liés : 1, 2 et 3 ensemble puis 4, 5, 6 et 7 qui formeraient un second ensemble cohérent.

**Tableau 75 : Echelle du réseautage - Matrice de corrélations entre les items**

	NETW1	NETW2	NETW3	NETW4	NETW5	NETW6	NETW7
NETW1	1						
NETW2	,525(**)	1					
NETW3	,364(**)	,594(**)	1				
NETW4	,234(*)	,379(**)	,266(**)	1			
NETW5	,404(**)	,331(**)	,217(*)	,647(**)	1		
NETW6	,419(**)	,345(**)	,311(**)	,604(**)	,846(**)	1	
NETW7	,423(**)	,395(**)	,198(*)	,700(**)	,765(**)	,737(**)	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

\* La corrélation est significative au niveau 0.05.

L'ACP menée sur l'ensemble des items restitue effectivement deux facteurs avec 73.96 % de la variance expliquée.

**Tableau 76 : Echelle du réseautage - Valeurs propres et % de variance**

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulée
1	3,856	55,091	55,091
2	1,321	18,870	73,961

Dans l'ensemble, les communalités sont élevées. Les items 1, 2 et 3 sont fortement chargés sur plus qu'un seul axe ce qui justifie notre recours à une rotation varimax (Tableau 78).

**Tableau 77 : Echelle du réseautage - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur	
		1	2
NETW1	0,543	<b>0,620</b>	0,399
NETW2	0,773	<b>0,643</b>	<b>0,600</b>
NETW3	0,713	<b>0,503</b>	<b>0,678</b>
NETW4	0,661	<b>0,770</b>	-0,263
NETW5	0,855	<b>0,859</b>	-0,342
NETW6	0,809	<b>0,862</b>	-0,258
NETW7	0,822	<b>0,856</b>	-0,298

**Tableau 78 : Echelle du réseautage - Contributions factorielles des items après une rotation varimax**

	Facteur	
	1	2
NETW1	0,313	<b>0,667</b>
NETW2	0,225	<b>0,850</b>
NETW3	0,065	<b>0,842</b>
NETW4	<b>0,791</b>	0,187
NETW5	<b>0,909</b>	0,167
NETW6	<b>0,867</b>	0,240
NETW7	<b>0,884</b>	0,203

Malgré la rotation, l'item 1 reste fortement corrélé aux deux facteurs obtenus. On décide de la garder au regard de la règle qui justifie la non exclusion d'items dont le différentiel des contributions sur deux facteurs est supérieur à 0.3 (Amine et Forgues, 1993). L'observation des trois items rattachés à la première dimension montre qu'elle concerne le rôle du réseau en tant que moyen d'accès aux ressources. Il ne s'agit pas tant de l'action de développement des réseaux personnels que de ce que l'on peut appeler : le capital réseau. Sur la base de cette observation, et malgré la validité statistique de la dimension, on exclut les items 1, 2 et 3 de la mesure du concept de réseautage qui, rappelons-le, est entendu comme étant une action dynamique d'établissement de réseaux. La deuxième dimension formée des items 4, 5, 6 et 7 est effectivement relative au réseautage mené par l'entreprise. Le tableau suivant décrit l'échelle finalement adoptée.

**Tableau 79 : Echelle du réseautage - Corrélations entre items et sous-échelles et alpha sans l'item**

	Réseautage	
	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
NETW4	0,843(**)	0,915
NETW5	0,915(**)	0,858
NETW6	0,894(**)	0,871
NETW7	0,895(**)	0,870
Alpha		0,906

Précisons qu'au regard du caractère unidimensionnel de cette échelle, aucun critère de validité discriminante ou corrélation entre facteurs ne peut être reporté.

#### 4. L'échelle de la connaissance d'internationalisation

Le construit de connaissance d'internationalisation est mesuré par le biais de 17 items récapitulés dans le tableau 80.

**Tableau 80 : L'échelle de la connaissance d'internationalisation**

Item	Libellé
<b>SAV1</b>	La recherche et l'analyse de l'information sur les marchés et les cadres institutionnels étrangers.
<b>SAV2</b>	L'évaluation du potentiel des marchés étrangers.
<b>SAV3</b>	Le processus de sélection d'un marché étranger à pénétrer.
<b>SAV4</b>	Le processus de sélection du mode d'entrée optimal sur un marché.
<b>SAV5</b>	Le processus de choix du degré de contrôle des opérations à l'étranger.
<b>SAV6</b>	Le processus de choix, s'il y a lieu, du produit à vendre à l'étranger.
<b>SAV7</b>	L'adaptation de notre offre aux consommateurs étrangers.
<b>SAV8</b>	L'innovation et d'élaboration de nouveaux produits dont un besoin existe hors de nos frontières.
<b>SAV9</b>	Le choix des Hommes à assigner aux opérations internationales.
<b>SAV10</b>	Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger.
<b>SAV11</b>	La maîtrise des techniques financières internationales.
<b>SAV12</b>	L'établissement de liens et de contacts avec des parties étrangères.
<b>SAV13</b>	La pérennisation de nos relations avec les partenaires étrangers.
<b>SAV14</b>	La réalisation d'accords de coopération avec des entreprises étrangères.
<b>SAV15</b>	La gestion et la coordination des opérations transfrontalières.
<b>SAV16</b>	La réalisation d'opérations de prise de contrôle d'entreprises.
<b>SAV17</b>	L'implantation à l'étranger par la création de filiales.

Le tableau 81 fournit les statistiques descriptives de l'échelle.

**Tableau 81 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Statistiques par Item**

	Moyenne	Ecart-Type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
SAV1	1,98	0,679	0,760(**)	0,937
SAV2	1,83	0,696	0,728(**)	0,938
SAV3	1,78	0,668	0,817(**)	0,936
SAV4	1,71	0,668	0,855(**)	0,935
SAV5	1,73	0,736	0,834(**)	0,935
SAV6	2,10	0,659	0,808(**)	0,936
SAV7	2,22	0,694	0,728(**)	0,938
SAV8	1,98	0,784	0,410(**)	0,946
SAV9	2,03	0,762	0,787(**)	0,936
SAV10	1,85	0,712	0,803(**)	0,936
SAV11	1,93	0,713	0,752(**)	0,937
SAV12	1,90	0,778	0,777(**)	0,937
SAV13	2,14	0,678	0,733(**)	0,937
SAV14	1,64	0,688	0,755(**)	0,937
SAV15	1,93	0,713	0,637(**)	0,940
SAV16	1,18	0,426	0,324(**)	0,944
SAV17	1,56	0,746	0,658(**)	0,939
Score de l'alpha				0,941

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

Le score de l'alpha est très intéressant mais il peut s'expliquer par la réunion des deux facteurs suivants : le nombre élevé d'items dans l'échelle et l'adoption d'une notation à trois degrés uniquement contrairement aux autres échelles. Au vu des corrélations items-échelle, les items dont l'exclusion de l'analyse peut potentiellement améliorer l'alpha sont : SAV 16 et SAV 8, dans une moindre mesure. L'observation de la matrice des corrélations entre items (Tableau 82) confirme cette observation c'est-à-dire la moyenne (et parfois très faible) corrélation entre ces deux items et les autres items constituant l'échelle.

**Tableau 82 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Matrice de corrélations entre les items**

	SAV1	SAV2	SAV3	SAV4	SAV5	SAV6	SAV7	SAV8	SAV9	SAV10	SAV11	SAV12	SAV13	SAV14	SAV15	SAV16	SAV17
SAV1	1	,754(**)															
SAV2	,754(**)	1															
SAV3	,707(**)	,691(**)	1														
SAV4	,780(**)	,667(**)	,737(**)	1													
SAV5	,607(**)	,544(**)	,747(**)	,814(**)	1												
SAV6	,577(**)	,523(**)	,711(**)	,728(**)	,692(**)	1											
SAV7	,516(**)	,468(**)	,585(**)	,655(**)	,520(**)	,736(**)	1										
SAV8	,144	,230(*)	,286(**)	,186(*)	,214(*)	,367(**)	,368(**)	1									
SAV9	,563(**)	,463(**)	,619(**)	,591(**)	,627(**)	,606(**)	,568(**)	,387(**)	1								
SAV10	,560(**)	,534(**)	,647(**)	,554(**)	,573(**)	,580(**)	,519(**)	,363(**)	,830(**)	1							
SAV11	,457(**)	,459(**)	,542(**)	,605(**)	,617(**)	,597(**)	,480(**)	,166	,508(**)	,586(**)	1						
SAV12	,579(**)	,473(**)	,483(**)	,634(**)	,668(**)	,554(**)	,517(**)	,151	,583(**)	,620(**)	,697(**)	1					
SAV13	,487(**)	,484(**)	,519(**)	,577(**)	,485(**)	,543(**)	,517(**)	,229(*)	,620(**)	,681(**)	,585(**)	,610(**)	1				
SAV14	,536(**)	,513(**)	,530(**)	,681(**)	,614(**)	,535(**)	,474(**)	,258(**)	,464(**)	,549(**)	,647(**)	,633(**)	,510(**)	1			
SAV15	,386(**)	,459(**)	,507(**)	,461(**)	,584(**)	,452(**)	,411(**)	,166	,445(**)	,519(**)	,462(**)	,450(**)	,443(**)	,525(**)	1		
SAV16	,276(**)	,218(*)	,199(*)	,242(**)	,291(**)	,148	,155	,035	,297(**)	,175	,153	,313(**)	,211(*)	,077	,124	1	
SAV17	,390(**)	,415(**)	,455(**)	,532(**)	,559(**)	,475(**)	,355(**)	,309(**)	,388(**)	,420(**)	,554(**)	,482(**)	,423(**)	,584(**)	,329(**)	,356(**)	1

\*\* La corrélation est significative au seuil 0.01

\* La corrélation est significative au seuil 0.05

Une ACP est effectuée afin de confirmer l'unidimensionnalité de notre construit. Cette analyse produit 3 facteurs restituant environ 66% de la variance totale (Tableau 83). Remarquons, par ailleurs que le seul premier facteur restitue plus de 50% de la variance ce qui est une première preuve de l'unidimensionnalité. Observons les résultats de l'ACP plus en détail.

**Tableau 83 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Valeurs propres et % de variance**

Facteur	Valeur propre	% de variance	% de variance cumulée
1	9,0690528	53,3473694	53,3473694
2	1,16621818	6,86010692	60,2074764
3	1,03211697	6,07127629	66,2787526

Le tableau 84 présente les communalités et les contributions factorielles des items avant toute rotation.

**Tableau 84 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur		
		1	2	3
SAV1	0,682	<b>0,775</b>	-0,210	-0,192
SAV2	0,594	<b>0,734</b>	-0,116	-0,207
SAV3	0,714	<b>0,828</b>	0,035	-0,166
SAV4	0,818	<b>0,871</b>	-0,156	-0,187
SAV5	0,737	<b>0,842</b>	-0,158	-0,056
SAV6	0,707	<b>0,814</b>	0,196	-0,075
SAV7	0,603	<b>0,728</b>	0,270	-0,033
SAV8	0,777	0,364	<b>0,700</b>	<b>0,392</b>
SAV9	0,713	<b>0,782</b>	0,209	0,240
SAV10	0,704	<b>0,800</b>	0,227	0,114
SAV11	0,581	<b>0,757</b>	-0,089	-0,035
SAV12	0,656	<b>0,780</b>	-0,202	0,084
SAV13	0,554	<b>0,734</b>	0,067	0,102
SAV14	0,597	<b>0,757</b>	-0,038	-0,150
SAV15	0,434	<b>0,633</b>	0,012	-0,180
SAV16	0,848	<b>0,309</b>	<b>-0,527</b>	<b>0,689</b>
SAV17	0,550	<b>0,642</b>	-0,170	0,330

**Tableau 85 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Communalités et contributions factorielles des items**

	Facteur		
	1	2	3
SAV1	<b>0,803</b>	0,054	0,186
SAV2	<b>0,755</b>	0,106	0,110
SAV3	<b>0,792</b>	0,284	0,084
SAV4	<b>0,874</b>	0,138	0,187
SAV5	<b>0,790</b>	0,182	0,281
SAV6	<b>0,709</b>	<b>0,448</b>	0,060
SAV7	<b>0,601</b>	<b>0,491</b>	0,027
SAV8	0,013	<b>0,881</b>	0,014
SAV9	<b>0,537</b>	<b>0,583</b>	0,289
SAV10	<b>0,606</b>	<b>0,550</b>	0,186
SAV11	<b>0,693</b>	0,213	0,235
SAV12	<b>0,681</b>	0,183	<b>0,398</b>
SAV13	<b>0,584</b>	<b>0,390</b>	0,248
SAV14	<b>0,736</b>	0,204	0,117
SAV15	<b>0,632</b>	0,182	0,031
SAV16	0,059	0,000	<b>0,919</b>
SAV17	<b>0,445</b>	0,262	<b>0,532</b>

On voit bien que les deux items " perturbateurs " sont SAV8 et SAV16. La rotation varimax ne permet pas de dégager une structure plus claire (Tableau 85). Selon la règle des contributions (sur un 2<sup>ème</sup> axe) inférieurs ou égales à 0.3, on serait obligés de retirer les items : 6, 7, 9, 10, 12, 13 et 17. Afin de ne pas appauvrir l'échelle, on choisit d'enlever SAV16, l'item le plus faiblement corrélé à l'échelle globale, les résultats de l'ACP montrant qu'il forme à lui seul un facteur unique. L'item 8 qui constitue à lui seul une dimension (avant rotation) sera également abandonné. L'ACP finale produit un seul facteur expliquant 59.08% de la variance et prouve l'unidimensionnalité de notre construit " connaissance d'internationalisation ". Malgré leur faible communalité, les items 15 et 17 sont conservés (Tableau 86).

**Tableau 86 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur (59.079%)
		Contribution
SAV1	0,607	0,779
SAV2	0,540	0,735
SAV3	0,688	0,830
SAV4	0,769	0,877
SAV5	0,712	0,844
SAV6	0,662	0,814
SAV7	0,525	0,725
SAV9	0,600	0,774
SAV10	0,637	0,798
SAV11	0,583	0,763
SAV12	0,611	0,782
SAV13	0,541	0,736
SAV14	0,581	0,762
SAV15	0,407	0,638
SAV17	0,400	0,632

Au total, les nouvelles statistiques et alphas relatifs à l'échelle retenue sont présentés au tableau 87.

**Tableau 87 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Les nouvelles corrélations entre les items et l'échelle**

	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
SAV1	0,771**	0,946
SAV2	0,732**	0,947
SAV3	0,822**	0,944
SAV4	0,869**	0,943
SAV5	0,841**	0,944
SAV6	0,807**	0,945
SAV7	0,722**	0,947
SAV9	0,775**	0,946
SAV10	0,800**	0,945
SAV11	0,768**	0,946
SAV12	0,787**	0,945
SAV13	0,738**	0,946
SAV14	0,766**	0,946
SAV15	0,648**	0,949
SAV17	0,644**	0,949
		0,949

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

En définitive, l'échelle est fiable et unidimensionnelle. Il faudra néanmoins réfléchir à une difficulté due au nombre élevé d'indicateurs. Pour le construit "connaissance d'internationalisation", on va prendre les scores agrégés des individus pour l'étude explicative. Le nombre élevé d'indicateurs retenus (15) ainsi que la forte corrélation moyenne entre ces indicateurs milite en faveur de cette agrégation<sup>1</sup>. En conséquence, la structure à 15 items obtenus ne sera pas soumise à l'analyse factorielle confirmatoire mais on prendra uniquement la somme des scores des items comme *input* lors de notre phase explicative.

---

<sup>1</sup> La forte corrélation entraînera, de plus, un risque de matrice non définie positive lors de l'analyse par les méthodes structurelles.

**Tableau 88 : Echelle de la connaissance d'internationalisation - Matrice de corrélations entre les items**

	SAV1	SAV2	SAV3	SAV4	SAV5	SAV6	SAV7	SAV9	SAV10	SAV11	SAV12	SAV13	SAV14	SAV15	SAV17
SAV1	1														
SAV2	,754(**)	1													
SAV3	,707(**)	,691(**)	1												
SAV4	,780(**)	,667(**)	,737(**)	1											
SAV5	,607(**)	,544(**)	,747(**)	,814(**)	1										
SAV6	,577(**)	,523(**)	,711(**)	,728(**)	,692(**)	1									
SAV7	,516(**)	,468(**)	,585(**)	,655(**)	,520(**)	,736(**)	1								
SAV9	,563(**)	,463(**)	,619(**)	,591(**)	,627(**)	,606(**)	,568(**)	1							
SAV10	,560(**)	,534(**)	,647(**)	,554(**)	,573(**)	,580(**)	,519(**)	,830(**)	1						
SAV11	,457(**)	,459(**)	,542(**)	,605(**)	,617(**)	,597(**)	,480(**)	,508(**)	,586(**)	1					
SAV12	,579(**)	,473(**)	,483(**)	,634(**)	,668(**)	,554(**)	,517(**)	,583(**)	,620(**)	,697(**)	1				
SAV13	,487(**)	,484(**)	,519(**)	,577(**)	,485(**)	,543(**)	,517(**)	,620(**)	,681(**)	,585(**)	,610(**)	1			
SAV14	,536(**)	,513(**)	,530(**)	,681(**)	,614(**)	,535(**)	,474(**)	,464(**)	,549(**)	,647(**)	,633(**)	,510(**)	1		
SAV15	,386(**)	,459(**)	,507(**)	,461(**)	,584(**)	,452(**)	,411(**)	,445(**)	,519(**)	,462(**)	,450(**)	,443(**)	,525(**)	1	
SAV17	,390(**)	,415(**)	,455(**)	,532(**)	,559(**)	,475(**)	,355(**)	,388(**)	,420(**)	,554(**)	,482(**)	,423(**)	,584(**)	,329(**)	1

\*\* La corrélation est significative au seuil 0.01.

## 5. L'échelle de mesure du degré d'internationalisation

Le degré d'internationalisation a été mesuré grâce à 4 indicateurs qui sont, en réalité, des ratios. Le score de l'alpha est bon puisqu'il dépasse le seuil du 0.7 (Tableau 89). L'échelle semble donc cohérente. L'analyse des corrélations entre les indicateurs révèle de fortes corrélations entre les indicateurs pris deux à deux. Suivant les recommandations des spécialistes en la matière (Reuber et Fisher, 1997)<sup>1</sup>, les ratios ont été standardisés car ils reflètent des "quantités" différentes c'est-à-dire des ratios relatifs au chiffre d'affaires, aux effectifs, aux actifs et aux filiales. La dernière étape de l'analyse de cohérence est basée sur une ACP, menée sur les scores standardisés, qui révèle l'existence d'un facteur unique expliquant environ 60% de la variation. Nous concluons donc pour la fiabilité et l'unidimensionnalité de la variable latente "degré d'internationalisation".

**Tableau 89 : Echelle du degré d'internationalisation - Statistiques par Item**

	Moyenne <sup>2</sup>	Ecart-Type	Corrélation avec l'échelle	Alpha sans l'item
CAETRAN	0	1	0,687 (**)	0,781
EFFETRAN	0	1	0,794 (**)	0,697
ACTFETRA	0	1	0,758 (**)	0,727
FILIAL	0	1	0,843 (**)	0,651
Score de l'alpha				0,772

**Tableau 90 : Echelle du degré d'internationalisation - Matrice de corrélations des indicateurs**

	CAETRAN	EFFETRAN	ACTFETRA N	FILIAL
CAETRAN	1			
EFFETRAN	,423(**)	1		
ACTFETRAN	,365(**)	,361(**)	1	
FILIAL	,327(**)	,662(**)	,608(**)	1

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01.

<sup>1</sup> Il s'agit d'une recommandation de K. RAMASWAMY et ali. (1996) reprise par A. REUBER et E. FISHER (1997).

Cf. K. RAMASWAMY et ali. (1996), " Measuring the Degree of Internationalisation of a Firm : A Comment ", Journal of International Business Studies, Vol. 26, n°1, pp. 167-177.

<sup>2</sup> Les moyennes sont nulles et les écarts-types égalisent l'unité puisque les indicateurs sont standardisés.

**Tableau 91 : Echelle du degré d'internationalisation - Communalités et contributions factorielles des items**

	Extraction	Facteur (59.78%)
		1
CAETRAN	0,419	0,647
EFFETRAN	0,649	0,805
ACTFETRAN	0,573	0,757
FILIAL	0,750	0,866

Une récapitulation des échelles retenues à l'issue de cette phase d'épuration est opérée au sein du tableau 92.

**Tableau 92 : Récapitulatif des échelles de mesure**

Dimension	Echelle/Sous-échelle	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Items
<b>Conservatisme</b>	CONSE	0,848	5	CONS1, CONS2, CONS3 CONS7 et CONS8
<b>Indépendance</b>	Indépendance Ressources (IndRes)	0,703	2	IND2, IND4
	Indépendance décision (InDec)	0,878	4	IND5, IND6, IND7 et IND8
<b>Réseautage</b>	(RESEAU)	0,906	4	NETW4, NETW5, NETW6 et NETW7
<b>Connaissance d'internationalisation</b>	(CI)	0,949	15	SAV1→SAV7 et SAV9→SAV15 SAV17
<b>Degré d'internationalisation</b>	(DOI)	0,772	4	CAETRAN, EFFETRAN, ACTFETRAN et FILIAL

L'étape " exploratoire " d'épuration des échelles a été effectuée. L'Alpha de Cronbach a été utilisé comme indicateur de la cohérence interne et des ACP afin de vérifier la dimensionnalité. La confirmation des structures des échelles obtenues est la deuxième et dernière étape nécessaire pour la fixation du modèle de mesure.

## ***B- L'analyse factorielle confirmatoire***

Des analyses factorielles confirmatoires sont réalisées afin de valider la structure factorielle de chacune des variables de notre modèle explicatif, excepté la connaissance d'internationalisation. Durant la phase explicative de l'étude, on va, en effet, utiliser un indicateur unique pour ce construit. Il n'y a donc pas besoin de mener une AFC sur les indicateurs retenus pour cette variable. Rappelons que l'agrégation des 15 items qui contribuent à ce construit est rendue nécessaire notamment à cause de la forte corrélation entre eux. L'utilisation d'un indicateur unique, dans les méthodes d'équations structurelles, risque toutefois d'entraîner des problèmes d'identification (Roussel et ali., 2002)<sup>1</sup>. Dans l'évaluation du modèle théorique, on est, en conséquence, obligés de fixer la variance de l'erreur de l'indicateur unique afin de pouvoir identifier le modèle. Plusieurs méthodes de fixation de la variance de l'erreur de l'indicateur unique existent. On adopte celle préconisée par Jöreskog et Sörbom (1989) : la variance de l'erreur est égale à la différence entre 1 et le coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach) multipliée par la variance de l'indicateur<sup>2</sup>. La fiabilité du construit a été évaluée à 0,949 grâce à l'alpha de Cronbach. La variance de l'échelle composée des 15 items étant égale à 65,642, la variance de l'erreur sera, par conséquent, fixée à  $(1-0,949) \times 65,642=3,3477$ .

Nous allons procéder à l'analyse confirmatoire des structures retenues lors de l'étape exploratoire.

### 1. L'échelle du " conservatisme " de l'entreprise familiale

L'AFC menée sur l'échelle du conservatisme confirme la structure unidimensionnelle de l'échelle par l'ACP. Toutefois, le logiciel<sup>3</sup> suggère une modification permettant d'accroître l'ajustement du modèle. Or cette solution, même si elle améliore l'ajustement, doit être laissée en dernier recours puisque les relations libérées doivent être justifiées théoriquement (Roussel et ali., 2002). Aussi, on fait corrélérer les variances des erreurs de mesure des items 7 et 8, items reflètent l'aversion au risque. Nous obtenons un modèle décrit par les tableaux 93 et 94. Le premier

---

<sup>1</sup> LISREL fixe, par défaut, l'erreur de l'indicateur unique à zéro.

<sup>2</sup> L'alpha de Cronbach est, en effet, considéré comme étant une approximation de la vraie valeur de l'indicateur.

<sup>3</sup> La version utilisée du logiciel LISREL est la 8.3.

présente les contributions respectives des indicateurs sur les facteurs ainsi que les statistiques T<sup>1</sup>. Le second livre une appréciation de l'ajustement global.

**Tableau 93 : Echelle du conservatisme - Analyse factorielle confirmatoire**

Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>
CONS1	0,84	10,74 (0,08)	0,3	5,42 (0,05)	0,7
CONS2	0,80	10,11 (0,08)	0,34	5,74 (0,06)	0,66
CONS3	0,90	12,07 (0,07)	0,18	3,64 (0,05)	0,82
CONS7	0,55	6,10 (0,09)	0,68	7,19 (0,10)	0,30
CONS8	0,61	7,02 (0,09)	0,62	7,12 (0,09)	0,38

Le tableau 93 laisse augurer une bonne validité convergente de la mesure vu que toutes les contributions factorielles sont statistiquement différentes de 0 (valeurs T supérieurs au seuil de 1,96). Même si les variances d'erreur des indicateurs CONS7 et CONS8 semblent élevées, elles n'atteignent pas le seuil de 0,8 qui justifierait leur élimination. Le tableau 94 nous informe sur l'ajustement du modèle global.

**Tableau 94 : Echelle du conservatisme - Ajustement du modèle global**

	Indicateurs d'ajustement	
Absolu	$\chi^2$ (ddl=4)	4.46 (P = 0.34726)
	GFI	0,99
	AGFI	0,95
	RMR	0,018
	RMSEA	0,031
Incrémentaux	NFI	0,95
	CFI	1,00
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	1,115
	PNFI	0,38

Tenant compte des seuils et valeurs cibles présentés au chapitre 3, il ressort que globalement le modèle est acceptable puisqu'il assure une bonne représentation des données. La dernière épreuve que doit subir le modèle est celle relative à la mesure. Le tableau 95 présente les

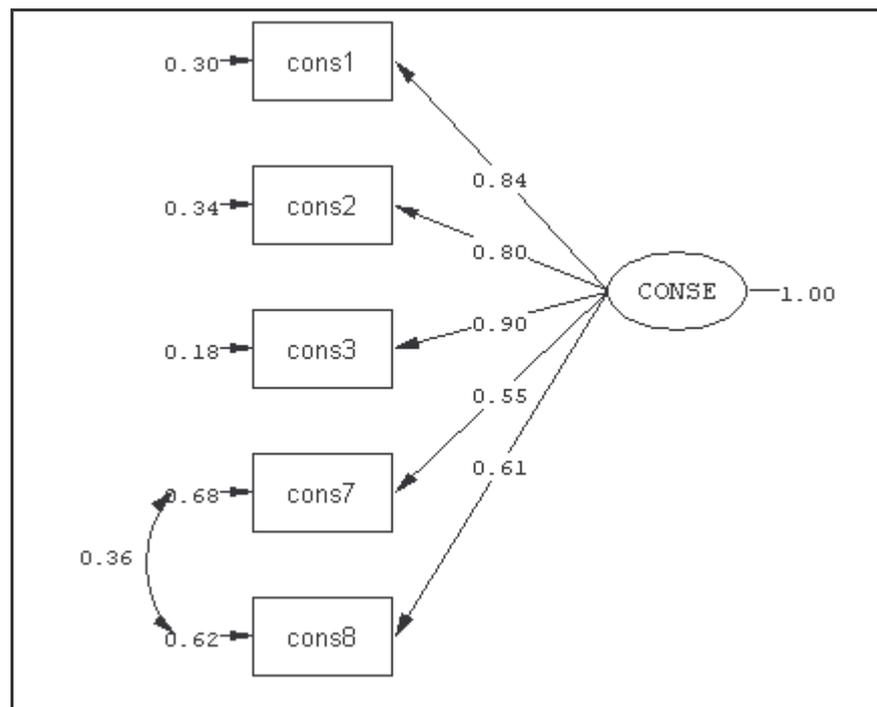
<sup>1</sup> Remarquons que LISREL donne les estimations des coefficients, les erreurs standard et les valeurs T mais pas les p-value associées à ces T-value. Les auteurs du logiciel considèrent que quand l'échantillon est assez large (>120), il n'est pas nécessaire de se référer à la table des T. Il faut simplement comparer la valeur du T à la valeur critique (généralement 1,96) relative au seuil d'erreur alpha choisi (généralement 5%). En ce qui nous concerne, nous considérerons que notre échantillon de 118 individus nous permet de respecter cette règle.

valeurs des indicateurs de fiabilité (Rhô de Ksi) et de validité convergente (Rhô Vc)<sup>1</sup>. L'indice de fiabilité, supérieur au seuil préconisé de 0.7, confirme la bonne fiabilité du construit. Les valeurs des indices de convergence, tous deux supérieurs à 0.5, confortent le résultat d'une bonne validité convergente entre les indicateurs du construit.

**Tableau 95 : Echelle du conservatisme - Ajustement du modèle de mesure**

		CONS
<i>Fiabilité</i>	Rhô de Ksi	0.866
<i>Validité convergente</i>	Rhô vc (1)	0.566
	Rhô vc (2)	0.571

Le modèle de mesure du conservatisme est schématisé ainsi :



**Figure 42 : Modèle de mesure de l'échelle du conservatisme – schéma des relations linaires**

<sup>1</sup> Le logiciel ne produisant pas ces indices, ceux-ci ont été calculés manuellement selon les formules exposées au troisième chapitre.

## 2. L'échelle de l'orientation indépendance

L'AFC menée sur les items de l'orientation indépendance montrent, comme attendu, une structure à deux dimensions. Toutefois, afin de faire converger le modèle et d'éviter une solution aberrante (valeurs de variance négatives et contributions factorielles supérieures à 1), nous avons été obligé de faire corrélérer les variances des erreurs de mesure des indicateurs IND5 et IND 6 et de IND7 et IND8. Ce choix peut être justifié théoriquement par la liaison entre IND 5 et IND6 dont l'ouverture du capital est une notion commune, et par celle entre IND7 et IND8 liés par l'idée d'évitement du recrutement externe. Le tableau suivant montre les statistiques de l'échelle bidimensionnelle retenue.

**Tableau 96 : Echelle de l'orientation indépendance - Analyse factorielle confirmatoire**

Dimension	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>
IndRes	IND2	0,71	7,65 (0,09)	0,50	5,41 (0,09)	0,50
	IND4	0,86	9,30 (0,09)	0,26	2,53 (0,10)	0,74
InDec	IND5	0,82	9,35 (0,09)	0,33	3,98 (0,08)	0,67
	IND6	0,79	8,87 (0,09)	0,38	4,44 (0,09)	0,62
	IND7	0,75	8,38 (0,09)	0,44	5,04 (0,09)	0,56
	IND8	0,84	9,76 (0,09)	0,30	3,73 (0,08)	0,70

A l'instar de l'échelle du conservatisme, la seule observation des valeurs des contributions des items laisse penser à une bonne validité convergente. Toutefois, cette observation doit être davantage justifiée. Les indices d'ajustement global du modèle sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 97) :

**Tableau 97 : Echelle de l'orientation indépendance - Ajustement du modèle global**

	Indicateurs d'ajustement	
Absolu	$\chi^2$ (ddl=6)	17,69 (P =0.007)
	GFI	0,95
	AGFI	0,83
	RMR	0,031
	RMSEA	0,13
Incrémentaux	NFI	0,97
	CFI	0,98
Parcimonie	$\chi^2/ddl$	2,948
	PNFI	0,39

Les indices sont satisfaisants au regard des seuils d'interprétation les plus communs. Il reste donc à estimer la fiabilité et la validité des deux sous-échelles. Le tableau 98 montre une excellente fiabilité pour les deux sous-échelles ainsi qu'une bonne validité convergente selon les deux modes de calcul du Rhô Vc. Qu'en est-il de la validité discriminante ?

**Tableau 98 : Echelle de l'orientation indépendance - Ajustement du modèle de mesure**

		<b>IndRes</b>	<b>InDec</b>
<i>Fiabilité</i>	Rhô de Ksi	0,7643	0,8759
<i>Validité convergente</i>	Rhô vc (1)	0,6218	0,641
	Rhô vc (2)	0,6207	0,6388

L'appréciation de la validité discriminante est faite en deux étapes. Le tableau suivant donne une évaluation de la variance partagée entre les deux sous-échelles de l'orientation indépendance.

**Tableau 99 : Echelle de l'orientation indépendance – Validité discriminante**

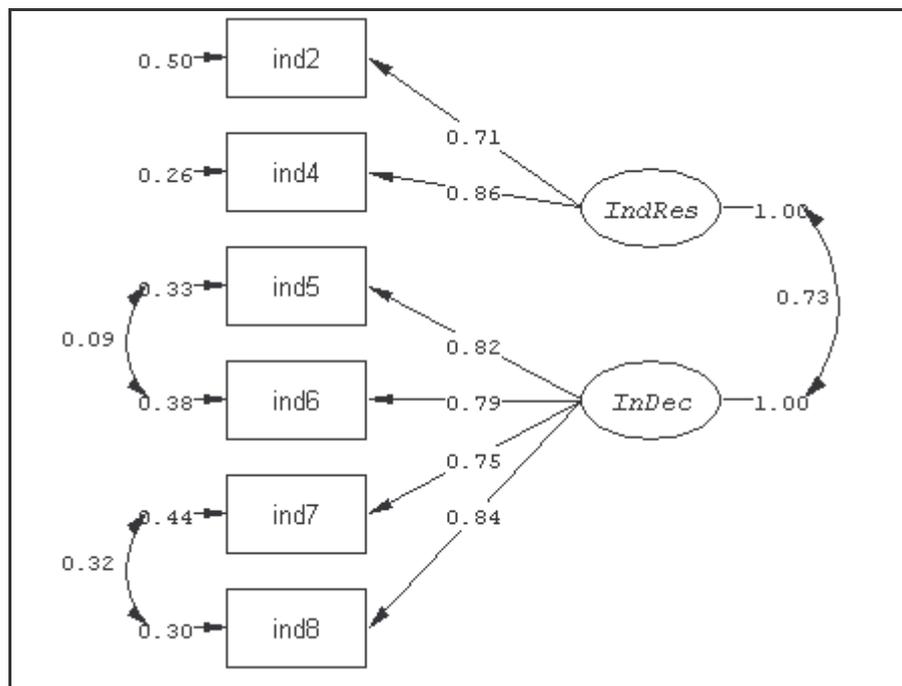
	<b>IndRes</b>	<b>InDec</b>
<b>IndRes</b>	1	
<b>InDec</b>	0,73 (t=10,28, erreur=0,07)	1

On note que les variances partagées des indicateurs avec leurs construits (Cf. Tableau 98 relatif aux indices de validité convergente) sont inférieures à la variance partagée entre les deux variables latentes (0,73). On ne peut pas présumer d'une bonne validité discriminante. Toutefois, la deuxième étape établissant une comparaison des  $\chi^2$  des modèles contraint et libre accreditte la validité discriminante de nos deux sous-échelles.

**Tableau 100 : Echelle de l'orientation indépendance - Validité discriminante des dimensions**

Couple de variables	$\chi^2$ du modèle libre	$\chi^2$ du modèle contraint <sup>1</sup>	Différence du $\chi^2$ <sup>2</sup>
IndRes-IndDec	17,69 (DDL=6, p=0.007)	40,04 (DDL=7, p=0)	22.35

En résumé, l'échelle de l'orientation indépendance est décomposée en deux dimensions relatives à l'indépendance " ressource " et à l'indépendance " décision " dont les relations linéaires se présentent ainsi :



**Figure 43 : Modèle de mesure de l'échelle de l'orientation indépendance – schéma des relations linéaires**

### 3. L'échelle du réseautage social

L'échelle du réseautage social comprend 4 items fortement corrélés les uns aux autres. La structure factorielle obtenue à l'issue de l'analyse confirmatoire confirme la convergence de ces indicateurs. Notons déjà les fortes valeurs T associées aux contributions factorielles (Tableau 101). Soulignons, toutefois, que, pour des fins d'identification et de convergence du modèle, on a

<sup>1</sup> Les relations libérées (corrélations des variances d'erreur) dans le modèle original sont toujours présentes.

<sup>2</sup> Différence des  $\chi^2$  entre le modèle contraint (la corrélation entre les variables latentes est fixée à 1) et le modèle libre. Il faut que cette différence soit supérieure au seuil de 3.84 (pour un degré de liberté) pour être statistiquement significative.

décidé de faire corrélérer les erreurs de mesure de NETW5 et NETW6. Au total, l'échelle obtenue présente les caractéristiques suivantes :

**Tableau 101 : Echelle du réseautage social - Analyse factorielle confirmatoire**

Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>
NETW4	0,79	10,08 (0,08)	0,37	6,50 (0,06)	0,63
NETW5	0,86	11,33 (0,08)	0,26	5,19 (0,05)	0,74
NETW6	0,85	11,03 (0,08)	0,28	5,47 (0,05)	0,72
NETW7	0,96	13,31 (0,07)	0,09	1,94 (0,04)	0,91

La qualité de l'ajustement du modèle est justifiée par les indices retenus et présentés dans le tableau 102.

**Tableau 102 : Echelle du réseautage social - Ajustement du modèle global**

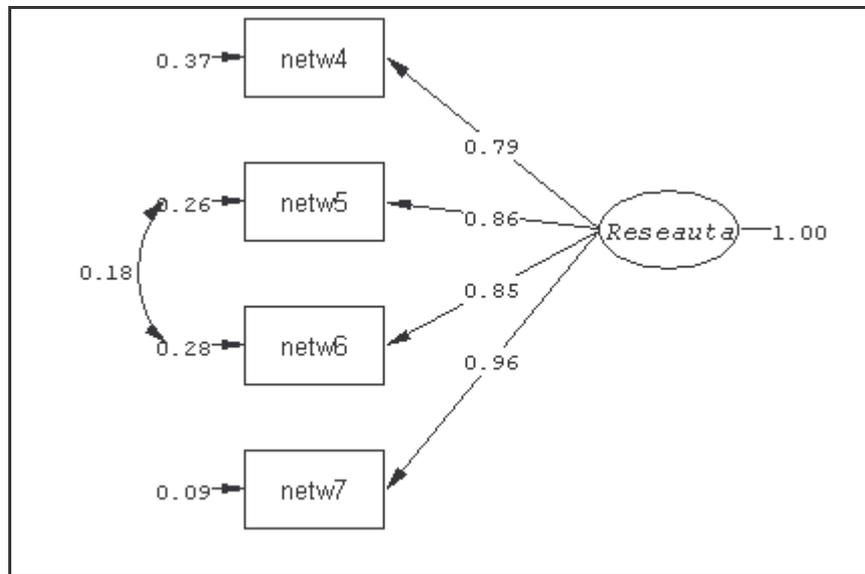
	Indicateurs d'ajustement	
	Absolu	$\chi^2$ (ddl=1)
	GFI	0,99
	AGFI	0,94
	RMR	0,0062
	RMSEA	0,067
Incrémentaux	NFI	1,00
	CFI	1,00
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	1,54
	PNFI	0,17

Enfin, le calcul des indices de fiabilité et de validité confirme l'excellence de ces critères pour l'échelle du réseautage social. On obtient, en effet, un Rhô de Ksi supérieur à 0,9 et un Rhô Vc sous ses deux variantes supérieur à 0,75.

**Tableau 103 : Echelle du réseautage social - Ajustement du modèle de mesure**

		Réseautage
<i>Fiabilité</i>	Rhô de Ksi	0,9229
<i>Validité convergente</i>	Rhô vc (1)	0,7519
	Rhô vc (2)	0,7504

En définitive, le schéma des relations linéaires entre indicateurs et construit du réseautage social se présente ainsi :



**Figure 44 : Modèle de mesure de l'échelle du réseautage – schéma des relations linéaires**

#### 4. Le degré d'internationalisation

L'analyse confirmatoire menée sur l'échelle " degré d'internationalisation " montre une faible adéquation entre le modèle de mesure préconisé (à 4 indicateurs) et les données ( $\chi^2=49.45$  avec 2 DDL,  $p=0$ ). Le logiciel nous suggère certaines modifications telles que la " libération " de certaines corrélations entre les erreurs de mesure. Par exemple, faire corrélérer les erreurs de mesure de CAETRAN et ACTETR et de CAETRAN et FILIAL fait baisser le  $\chi^2$  et donne un ajustement parfait. Néanmoins, cette solution n'est pas adoptée et il s'agit de chercher à comprendre les raisons du faible ajustement. On a observé que l'indicateur n°4 relatif à la proportion des filiales étrangères, malgré son fort *loading* (0.93 avec une valeur du T égale à 13.01), est probablement la cause du faible ajustement. En effet, son exclusion permet d'obtenir un " bon " modèle avec des indicateurs d'ajustements satisfaisants. Comment expliquer cette observation ? La majorité de nos entreprises ne détiennent en effet pas de filiales : uniquement 14 entreprises sur 118. Il semble justifié que cet indicateur ne puisse pas refléter le degré d'internationalisation de l'échantillon formé essentiellement de petites et moyennes entreprises. Comme il a été montré précédemment que les modes d'entrées " légers " tels que l'exportation sont les plus privilégiés par les entreprises

de l'échantillon, utiliser un indicateur relatif à la filialisation aurait davantage de pertinence pour des entreprises d'une plus grande taille et expérience internationale. On décide donc de l'exclure de l'analyse confirmatoire<sup>1</sup>. L'échelle retenue présente les caractéristiques suivantes. On remarque d'abord que les contributions sont significatives ce qui présage d'une bonne validité convergente (Tableau 104).

**Tableau 104 : Echelle du degré d'internationalisation - Analyse factorielle confirmatoire**

Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>
Zcaetran	0,79	9,56 (0,08)	0,37	5,34 (0,07)	0,63
Zeffetra	0,83	10,18 (0,08)	0,31	4,49 (0,07)	0,69
Zactfetr	0,83	10,09 (0,08)	0,32	4,62 (0,07)	0,68

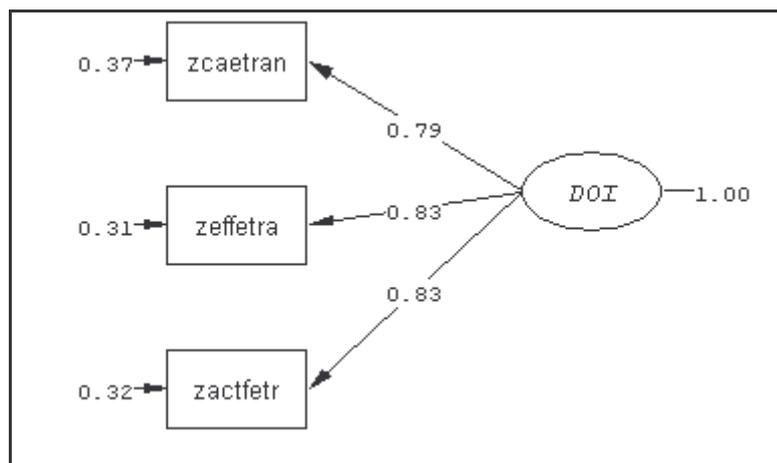
Les indices de fiabilité et de validité convergente sont satisfaisants. On obtient, en effet, un Rhô de Ksi supérieur à 0,8 et un Rhô Vc sous ses deux variantes supérieur à 0,6.

**Tableau 105 : Echelle du degré d'internationalisation - Ajustement du modèle de mesure**

		DOI
<i>Fiabilité</i>	Rhô de Ksi	0,857
<i>Validité convergente</i>	Rhô vc (1)	0,6673
	Rhô vc (2)	0,6668

Remarquons, enfin, que les indices d'ajustement global ne sont pas présentés du fait que le modèle est saturé c'est-à-dire que le nombre de DDL est égal à zéro. Le  $\chi_2$  du modèle est donc nul. L'échelle retenue pour mesurer le degré d'internationalisation de l'entreprise est, en conséquence, formée de trois indicateurs reliés au construit selon le schéma suivant :

<sup>1</sup> L'obtention de *loadings* comparables confirme la pertinence du choix d'exclusion de l'indicateur n°4.



**Figure 45 : Modèle de mesure de l'échelle du degré d'internationalisation – schéma des relations linaires**

## II.- L'analyse des relations structurelles

Cette section a pour objectif de tester les différentes propositions et hypothèses mises en avant dans la première partie. L'analyse sera dans un premier temps menée sur l'échantillon total (118 individus<sup>1</sup>) puis une analyse plus fine sur un sous-échantillon formé uniquement des entreprises dotées d'un conseil d'administration sera effectuée. Contrairement à l'analyse factorielle confirmatoire, il est conseillé de mener l'analyse structurale grâce à la matrice des variances-covariances (Tableau 106).

<sup>1</sup> Même si la fréquence des valeurs manquantes est faible dans notre base de données, la question de leur prise en compte se pose. Il est habituel de substituer les valeurs manquantes par la moyenne des valeurs. Or, cette méthode présente plusieurs inconvénients. La variance et l'écart type de la variable en question pourraient être biaisés. Il en est de même pour les covariances et les corrélations impliquant cette variable. Une meilleure approche est actuellement préconisée : il s'agit d'imputer les valeurs manquantes grâce à la méthode du maximum de vraisemblance. Le logiciel SPSS offre deux méthodes d'estimation et d'imputation des données par maximum de vraisemblance. La première, appelée EM algorithm (*Expectation-Maximization*), est un algorithme itératif qui fournit des estimations de quantités statistiques telles que des corrélations ou bien des valeurs manquantes sur la base d'un modèle général d'absence. Une deuxième technique utilise la régression afin d'imputer les valeurs manquantes. Ces deux méthodes auraient prouvé leur efficacité par rapport à des méthodes plus basiques telles que l'imputation sur la base de la moyenne ou bien la suppression des individus à valeurs manquantes. En ce qui nous concerne, les quelques valeurs manquantes ont été imputées sous SPSS 12 avec la méthode EM.

Voir : SPSS, " The Missing Data : The Hidden Problem ", SPSS White paper.

**Tableau 106 : Matrice des variances-covariances des indicateurs des variables latentes**

	CONIN	ZCAETRAN	ZEFFETRA	ZACTFETR	CONS1	CONS2	CONS3	CONS7	CONS8	IND2	IND4	IND5	IND6	IND7	IND8	NETW4	NETW5	NETW6	NETW7
CONIN	65.642																		
ZCAETRAN	4.420	1.000																	
ZEFFETRA	6.001	0.659	1.000																
ZACTFETR	4.024	0.655	0.688	1.000															
CONS1	-4.294	-0.453	-0.449	-0.448	1.000														
CONS2	-4.068	-0.530	-0.549	-0.402	0.661	1.000													
CONS3	-3.984	-0.501	-0.505	-0.227	0.760	0.725	1.000												
CONS7	-3.595	-0.405	-0.358	0.047	0.448	0.489	0.474	1.000											
CONS8	-3.001	-0.352	-0.330	-0.198	0.530	0.469	0.554	0.686	1.000										
IND2	-3.972	-0.364	-0.347	-0.468	0.313	0.248	0.428	0.228	0.322	1.000									
IND4	-4.260	-0.560	-0.539	-0.591	0.456	0.540	0.534	0.351	0.432	0.608	1.000								
IND5	-4.128	-0.330	-0.420	-0.378	0.651	0.566	0.607	0.318	0.517	0.401	0.512	1.000							
IND6	-4.544	-0.370	-0.301	-0.288	0.481	0.456	0.561	0.243	0.509	0.403	0.508	0.733	1.000						
IND7	-2.951	-0.303	-0.313	-0.215	0.454	0.482	0.466	0.481	0.495	0.311	0.390	0.606	0.661	1.000					
IND8	-4.016	-0.361	-0.413	-0.244	0.537	0.521	0.547	0.474	0.505	0.418	0.495	0.682	0.678	0.946	1.000				
NETW4	2.308	0.166	0.474	0.193	-0.206	-0.138	-0.060	0.002	0.124	-0.110	-0.168	-0.106	-0.113	-0.051	-0.073	1.000			
NETW5	6.952	0.571	0.356	0.278	-0.173	-0.166	-0.099	0.015	-0.045	-0.332	-0.340	-0.175	-0.191	-0.127	-0.220	0.696	1.000		
NETW6	4.338	0.428	0.340	0.297	-0.205	-0.217	-0.043	0.133	0.077	-0.226	-0.233	-0.078	-0.083	-0.127	-0.234	0.658	0.914	1.000	
NETW7	5.713	0.639	0.471	0.209	-0.074	-0.084	0.087	0.113	0.173	-0.154	-0.227	-0.009	-0.015	0.038	-0.022	0.759	0.823	0.814	1.000

## **A- Choix d'un modèle et affinements théoriques**

Au sein de cette section, on présentera le test de notre modèle de recherche ainsi que les affinements possibles qu'on pourra dériver à partir de propositions théoriques pertinentes. Le processus de définition, de choix et d'adoption des modèles se fera principalement sur la base du critère de la valeur du  $\chi^2$  qui, même s'il possède certains inconvénients, permet d'obtenir une appréciation rapide de la qualité d'ajustement. Une précision technique doit d'abord être apportée. Une approche permettant de réduire le risque de sous-identification est adoptée. Elle consiste à fixer le premier paramètre, c'est-à-dire la première contribution factorielle du premier indicateur sur une variable latente, à 1. Cette approche établit un indicateur de référence qui servira de valeur étalon pour la métrique de la variable latente (Roussel et ali., 2002). Opter pour cette approche est nécessaire pour les variables dépendantes contrairement aux variables indépendantes.

### 1. Test et amélioration du modèle de base

Le test de notre modèle issu des développements théoriques sous LISREL donne un ajustement moyen ( $\chi^2=130,91$  avec  $p=0,825$ ). Le logiciel suggère quelques modifications. Précisons que le but n'est pas d'améliorer artificiellement l'ajustement du modèle mais d'effectuer les modifications théoriquement justifiées qui permettent d'aboutir à un modèle interprétable. Avant toute modification, l'observation de certaines valeurs T semble indiquer que les liaisons structurelles ne sont pas significatives. Tel est le cas de l'effet de IndRes sur CI [CI← IndRes (-1,71 ; T= -0,84)] ou de InDec sur cette même variable [CI← InDec (-1,29 ; T= -0,70)]. En suivant les suggestions des indices de modifications, nous relierons IndRes à DOI. L'ajustement du modèle s'améliore, la valeur du  $\chi^2$  baisse et tous les coefficients restant redeviennent significatifs. Le modèle obtenu est acceptable et peut faire l'objet d'interprétation. Remarquons notamment l'absence de valeurs aberrantes (*Heywood cases*) c'est-à-dire des variances d'erreurs négatives ou des contributions factorielles (standardisées) supérieures à 1, en ce qui concerne les modèles de mesure des construits intégrés au modèle. Présentons alors ce premier modèle appelé M1. Soulignons au préalable que les corrélations d'erreurs de mesure imposées lors des analyses factorielles des échelles conservatisme (entre Cons7 et Cons8), Indépendance (entre Ind5 et Ind6 et entre Ind7 et Ind8) et Réseautage (entre Netw5 et Netw6) n'ont pas été spécifiées dans ce modèle. Les différents modèles de mesure des construits ne nécessitent, en effet, pas de

contraintes et respectent toutes les normes de bon ajustement exposées lors de l'étape précédente. Même si ces corrélations améliorent l'ajustement global, il a été décidé de ne pas les préciser lors de la spécification du modèle. Une autre remarque doit être formulée : le logiciel LISREL estime par défaut la matrice Phi, c'est-à-dire les covariances entre les variables indépendantes. Toutefois, l'estimation de ces relations doit être justifiée au préalable sur le plan théorique. Pour l'instant, aucune hypothèse quant à la covariation de nos Ksi n'est proposée et ces relations sont fixées à zéro, exceptée celle reliant les deux dimensions de l'indépendance.

Avant d'aborder l'interprétation des hypothèses, il faut s'assurer de la qualité de l'ajustement entre les données empiriques et le modèle testé. Les indices d'ajustement globaux permettent de conclure à la bonne qualité du modèle. Roussel et ali. (2002) proposent que le choix des indices à présenter pourrait porter sur deux indices absolus, deux indices incrémentaux et un ou deux indices de parcimonie. La préconisation de ces auteurs en ce qui concerne les indices incrémentaux et de parcimonie est respectée. Pour les indices absolus, en sus du  $\chi^2$  on retient le GFI, l'AGFI et le SRMR. Le RMSEA n'est pas sélectionné car il nécessite un échantillon supérieur à 250. On utilisera aussi la somme des  $R^2$  comme indicateur du pouvoir explicatif des modèles. Identique à celui de la régression, le  $R^2$  s'interprète comme le pourcentage de variance de la variable à expliquer.

**Tableau 107 : Modèle général M1 - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
Absolu	$\chi^2$ (ddl=147)	111,09 (P =0,98791)
	GFI	0,91
	AGFI	0,88
	SRMR	0,12
Incrémentaux	NFI	0,75
	CFI	1,00
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,7557
	PNFI	0,64
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	0,91

A l'exception du NFI (largement inférieur au seuil de 0,9) les indices présentés militent pour un bon ajustement du modèle. Rappelons que les valeurs critiques exposées au précédent chapitre doivent être considérées plus comme des standards couramment admis que comme des seuils de rejet du modèle (Roussel et ali., 2002). Nous sommes donc en mesure d'interpréter les coefficients structurels. Les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau qui présente les estimations des coefficients de régression du modèle structurel et des contributions factorielles des

modèles de mesure. Ces données vont apporter les réponses de notre recherche aux hypothèses formulées.

**Tableau 108 : Modèle M1 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1 <sup>1</sup>	-	3,35	-	0,97	CI ← CONSE	-3,38	-3,18 (1,07)
DOI	Zcaetran	1	-	1,39	6,03 (0,23)	0,29	CI ← RESEAU	5,37	5,13 (1,05)
	Zeffetra	1,11	3,75 (0,30)	1,24	5,36 (0,23)	0,36	CI ← InDec	-2,29	-2,22 (1,03)
	Zactfetr	1,01	3,61 (0,28)	1,37	5,98 (0,23)	0,29	DOI ← CI	0,03	2,87 (0,01)
CONSE	cons1	0,81	5,45 (0,15)	1,35	5,95 (0,23)	0,33	DOI ← IndRes	-0,43	-3,31 (0,13)
	cons2	0,78	5,23 (0,15)	1,39	6,13 (0,23)	0,3	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons3	0,86	5,81 (0,15)	1,26	5,59 (0,23)	0,37	R <sup>2</sup> (CI) = 0,39		
	cons7	0,66	4,42 (0,15)	1,56	6,67 (0,23)	0,22	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,52		
	cons8	0,7	4,65 (0,15)	1,51	6,53 (0,23)	0,24	<b>Perturbations</b>		
IndRes	ind2	0,67	4,13 (0,16)	1,55	6,24 (0,25)	0,23	CI	72,54	5,88 (12,33)
	ind4	0,94	5,36 (0,17)	1,12	3,92 (0,29)	0,44	DOI	0,27	1,88 (0,14)
InDec	ind5	0,79	5,53 (0,14)	1,37	6,27 (0,22)	0,32			
	ind6	0,81	5,68 (0,14)	1,34	6,17 (0,22)	0,33			
	ind7	0,86	6,01 (0,14)	1,27	5,91 (0,21)	0,37			
	ind8	0,93	6,59 (0,14)	1,13	5,33 (0,21)	0,43			
RESEAU	netw4	0,7	4,92 (0,14)	1,51	6,82 (0,22)	0,24			
	netw5	1	7,36 (0,14)	1	5,05 (0,20)	0,5			
	netw6	0,88	6,37 (0,14)	1,23	6,02 (0,20)	0,38			
	netw7	0,93	6,78 (0,14)	1,14	5,67 (0,20)	0,43			

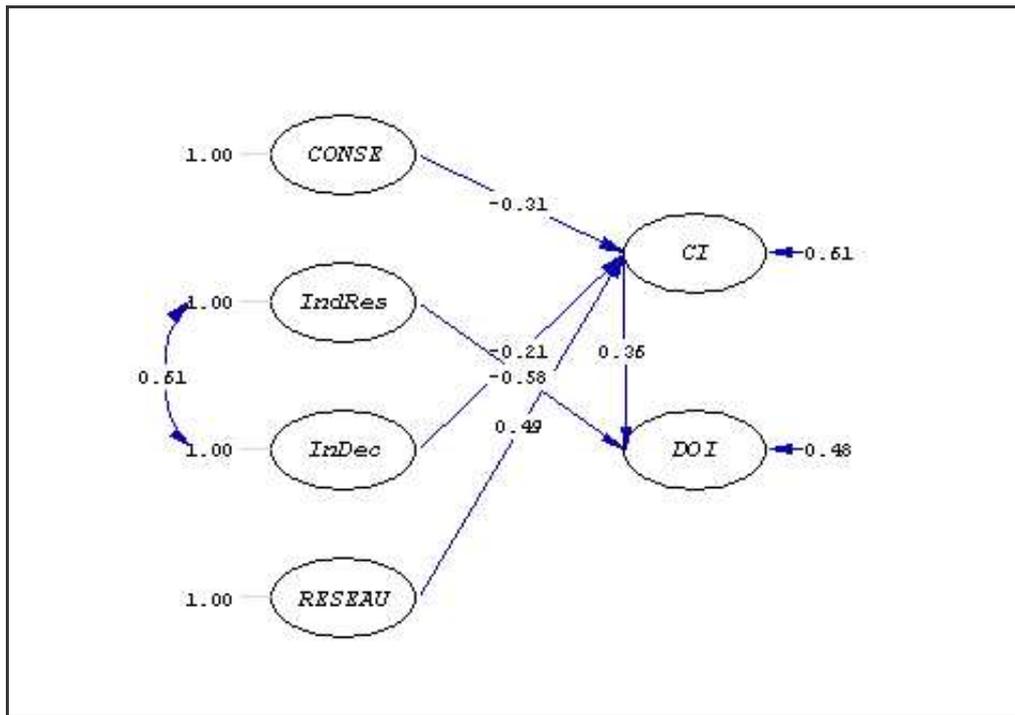
Avant de réfléchir sur le sens de ces coefficients, précisons que les valeurs des estimations (contributions factorielles et coefficients de régression) sont celles non standardisées. Tout au long de cette analyse, les coefficients standardisés seront présentés dans le schéma des relations linéaires. Le logiciel estime aussi les corrélations laissées libres entre les variables indépendantes du modèle. Ces estimations sont présentées dans le tableau suivant :

<sup>1</sup> Rappelons que pour l'indicateur unique d'une variable dépendante " Thêta epsilon " doit être fixé à [(1-fiabilité) Var (Y)]. En outre, la contribution factorielle doit être fixée à 1 pour des raisons d'étalonnage.

**Tableau 109 : Matrice de corrélations des variables indépendantes**

	IndRes	InDec
IndRes	1,00	
InDec	0,61 T = 5,01 (0,12)	1,00

Schématiquement, le modèle M1 se présente donc ainsi :



**Figure 46 : Modèle M1 – schéma des relations linaires**

Au total, le modèle de base issu de nos principaux développements théoriques montre que:

- la connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation. Comme prévu, plus l'intensité de la connaissance développée est forte plus le degré d'internationalisation est élevé.
- Conformément à nos attentes, le conservatisme influence négativement la connaissance d'internationalisation développée par la PME familiale.
- l'indépendance relative à la décision exerce une influence négative sur la connaissance d'internationalisation. Plus la PME familiale désire être indépendante sur le plan décisionnel, moins elle développe de la connaissance qui lui est pertinente pour ses activités internationales.

- l'indépendance désirée sur le plan des ressources influence, sans l'intermédiation de la connaissance d'internationalisation, le degré d'internationalisation. Le rôle central de la connaissance n'est pas confirmé. En revanche, la relation vis-à-vis le degré d'internationalisation respecte le signe attendu. Plus la PME familiale poursuit l'indépendance sur le plan des ressources, moins elle est internationalisée.
- comme prévu, le réseautage social influence positivement l'intensité de la connaissance développée par la PME familiale lors de son internationalisation.

En résumé, toutes les hypothèses semblent vérifiées à l'exception d'une seule, celle reliant l'indépendance à la connaissance d'internationalisation. Des affinements de ce modèle sont toutefois possibles.

## 2. Influence du conservatisme sur l'orientation indépendance

Le test du modèle M1 a donné des résultats acceptables. Ces résultats peuvent, toutefois, être améliorées sur la base des fondements théoriques et empiriques. La forte corrélation entre CONSE et InDec et aussi avec IndRes dans une moindre mesure est constatée. Ces observations sont utiles pour l'amélioration de notre modèle. Théoriquement, l'orientation indépendance a, entre autres, comme origine le conservatisme régnant au sein de l'entreprise. Il est donc possible de postuler que la variable conservatisme influence positivement l'orientation indépendance. Des liens entre les variables CONSE et IndRes et InDec sont donc ajoutés. Le modèle obtenu s'ajuste bien aux données ( $\chi_2=72,98$  et  $p=1$ ) mais certains coefficients sont non significatifs. Tel est le cas de l'effet de InDec sur CI (-0,98 ; T= -0,41) et de CONSE sur CI (-3,91 ; T=-1,66). D'autres essais sont réalisés<sup>1</sup> : en gardant uniquement l'effet significatif de CONSE sur InDec, les coefficients ne s'améliorent guère (les relations  $CI \leftarrow CONSE$  ou  $CI \leftarrow InDec$  sont toujours non significatives). Par contre, le modèle devient meilleur quand on maintient l'effet unique de CONSE sur IndRes même si l'effet de InDec sur CI est à la limite de la significativité. Le modèle obtenu appelé M2 est présenté dans ce qui suit. D'abord, les indices d'ajustements sont présentés dans le tableau 110.

---

<sup>1</sup> Les essais sont effectués en libérant et en fixant à chaque fois certaines covariances entre les Ksi du modèle original. Pour tester un effet (par exemple entre CONSE et IndRes), il faut libérer la covariance entre les 2 variables (la covariance a été auparavant fixée par l'expression : " *set the covariance between CONSE and IndRes to 0* ").

**Tableau 110 : Modèle général M2 - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
Absolu	$\chi^2$ (ddl=147)	108,45 (P=0,9926)
	GFI	0,91
	AGFI	0,89
	SRMR	0,12
Incrémentaux	NFI	0,76
	CFI	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,7377
	PNFI	0,65
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	1 <sup>1</sup>

Au total, le modèle M2 s'ajuste mieux aux données que le modèle M1. Le pouvoir explicatif du modèle relativement uniquement à DOI et CI augmente. Il est possible d'exposer les coefficients et de les interpréter.

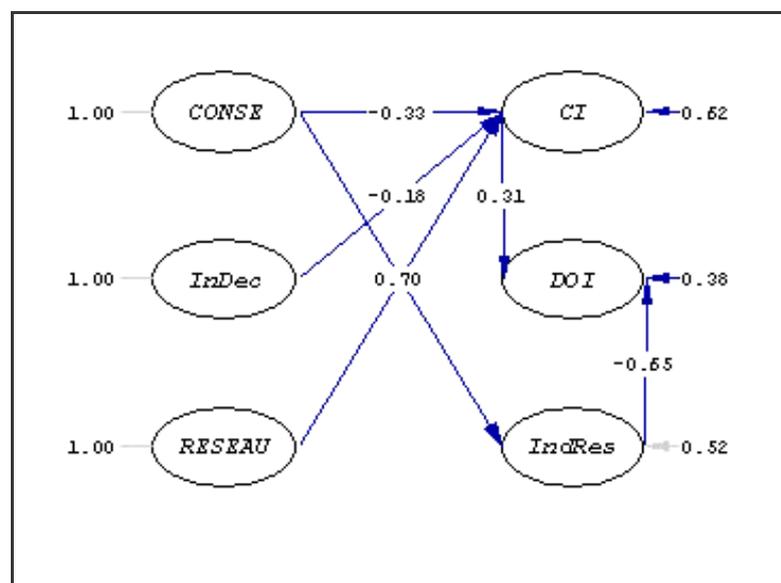
**Tableau 111 : Modèle M2 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,35	-	0,97	CI ← CONSE	-3,6	-3,44 (1,05)
DOI	Zcaetran	1	-	1,36	6,04 (0,23)	0,31	CI ← RESEAU	5,27	5,03 (1,05)
	Zeffetra	1,1	4,01 (0,27)	1,23	5,47 (0,22)	0,37	CI ← InDec	-1,96	-1,88 (1,05)
CONSE	Zactfetr	0,96	3,76 (0,26)	1,41	6,22 (0,23)	0,28	DOI ← CI	0,02	2,53 (0,01)
	cons1	0,81	5,67 (0,14)	1,35	6,23 (0,22)	0,33	DOI ← IndRes	-0,51	-3,25 (0,16)
IndRes	cons2	0,8	5,62 (0,14)	1,36	6,26 (0,22)	0,32	IndRes ← CONSE	0,7	3,11 (0,22)
	cons3	0,87	6,16 (0,14)	1,24	5,87 (0,21)	0,38	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,64	4,36 (0,15)	1,59	6,91 (0,23)	0,2	R <sup>2</sup> (CI) = 0,38		
	cons8	0,69	4,74 (0,15)	1,53	6,75 (0,23)	0,24	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,62		
InDec	ind2	0,63	3,38 (0,19)	1,6	6,59 (0,24)	0,2	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,48		
	ind4	0,9	3,90 (0,23)	1,18	4,54 (0,26)	0,41	<b>Perturbations</b>		
RESEAU	ind5	0,76	5,12 (0,15)	1,43	6,33 (0,23)	0,29	CI	73,45	5,96 (12,32)
	ind6	0,78	5,34 (0,15)	1,38	6,17 (0,22)	0,31	DOI	0,23	1,69 (0,14)
	ind7	0,9	6,12 (0,15)	1,19	5,36 (0,22)	0,4	IndRes	0,52	-
	ind8	0,95	6,49 (0,15)	1,09	4,82 (0,23)	0,46			
	netw4	0,7	4,93 (0,14)	1,51	6,81 (0,22)	0,24			
	netw5	1	7,34 (0,14)	1	5,03 (0,20)	0,5			
	netw6	0,88	6,37 (0,14)	1,23	6,00 (0,20)	0,39			
	netw7	0,93	6,75 (0,14)	1,14	5,67 (0,20)	0,43			

Mis à part le meilleur ajustement statistique du modèle, son apport réside dans le fait qu'il montre l'existence d'un effet positif significatif entre le conservatisme et l'orientation

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes, qui est une variable dépendante dans ce modèle, la somme des R<sup>2</sup> devient égale à 1,48.

indépendance du moins vis-à-vis de la dimension " ressources ". Relativement au modèle précédent (M1), l'influence du conservatisme sur le degré d'internationalisation ne se fait plus uniquement grâce à la connaissance d'internationalisation mais s'exerce aussi par le biais de l'indépendance " ressources " en relation avec cette variable dépendante (le degré d'internationalisation). Remarquons par ailleurs que l'effet direct du conservatisme sur la connaissance augmente en intensité et en significativité par rapport à M1. Toutes les autres relations structurelles sont identiques à celles identifiées au sein du modèle M1. Le modèle structurel se présente ainsi :



**Figure 47 : Modèle M2 – schéma des relations linaires**

Une nouvelle voie de réflexion peut être menée sur la base de M2 afin d'améliorer davantage l'adéquation de notre modèle aux données. Peut-on établir l'existence d'une chaîne liant le conservatisme à la connaissance d'internationalisation ?

### 3. Conservatisme et connaissance d'internationalisation : test d'un modèle en chaîne

Selon les perspectives théoriques, il est possible d'affiner davantage le modèle et de tester des relations supplémentaires. En postulant que le conservatisme n'influence la connaissance d'internationalisation et le degré d'internationalisation que par le biais des deux dimensions de l'indépendance, il est possible de réfléchir à d'autres modèles. Le test d'un premier modèle reliant

le conservatisme aux deux construits de l'indépendance eux même reliés à la connaissance d'internationalisation (qui influence le degré d'internationalisation) donne certes un meilleur  $\chi^2$  mais des effets non significatifs émanant des dimensions de l'indépendance. Jusqu'à présent nous n'avons pas réfléchi à la relation existante entre les deux dimensions de l'indépendance. Nous avons auparavant constaté une forte corrélation entre ces construits qui peut être pertinente pour affiner notre modèle global. Considérer que IndRes influence InDec ou inversement nous pousse à réfléchir à un modèle en chaîne reliant les variables du modèle. Sur la base du modèle précédent, quelques relations sont modifiées. En ôtant l'effet direct de CONSE sur CI, nous conservons l'effet de CONSE sur IndRes et relierons cette dernière à InDec. Un tel modèle possède un  $\chi^2$  inférieur à celui du précédent (M2) mais des coefficients non significatifs. On interchange l'ordre des variables en chaîne de manière à ce que le modèle se présente schématiquement ainsi : CONSE  $\rightarrow$  InDec  $\rightarrow$  IndRes  $\rightarrow$  CI  $\rightarrow$  DOI sans oublier l'effet de RESEAU sur CI. Le modèle s'ajuste bien aux données et tous les coefficients sont significatifs. Ce modèle que dénommé M3 est présenté dans ce qui suit.

**Tableau 112 : Modèle général M3 - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
	$\chi^2$ (ddl=148)	92,22 (P=0,999)
Absolu	GFI	0,92
	AGFI	0,90
	SRMR	0,081
	NFI	0,80
Incrémentaux	CFI	1
	$\chi^2$ /ddl	0,623
Parcimonie	PNFI	0,69
	Pouvoir explicatif $\Sigma R^2$	0,71 <sup>1</sup>

Il ressort de ce premier tableau relatif au modèle M3 une amélioration nette de l'ajustement global par rapport à M2. Même si la somme des  $R^2$  de nos deux principales variables dépendantes baisse de 1 à 0,71, le pouvoir explicatif total du modèle augmente de 1,48 à 2,07. Tous les autres indicateurs sont meilleurs que ceux du précédent modèle. Le SRMR baisse et avoisine le seuil de 0,08. Le NFI quant à lui augmente légèrement et se rapproche du seuil de 0,9. Présentons alors les relations de ce modèle (Tableau 113).

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec, qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des  $R^2$  devient égale à 2,07.

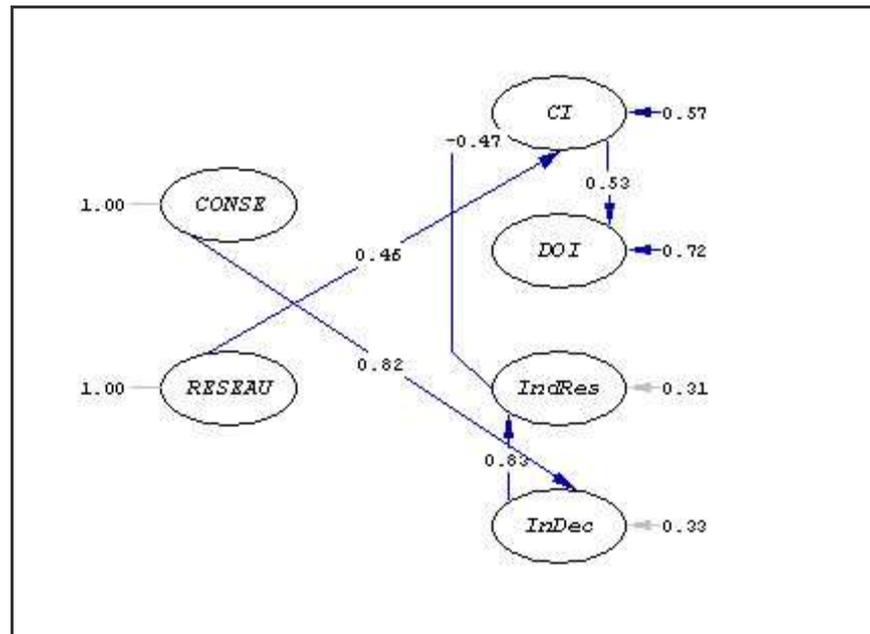
**Tableau 113 : Modèle M3 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel			
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T	
CI	conin	1	-	3,35	-	0,97	InDec ← CONSE	0,82	3,41 (0,24)	
DOI	Zcaetran	1	-	1,42	5,95 (0,24)	0,29	IndRes ← InDec	0,83	2,07 (0,40)	
	Zeffetra	1,21	3,67 (0,33)	1,15	4,55 (0,25)	0,42	CI ← IndRes	-5,21	-2,48 (2,10)	
CONSE	Zactfetr	0,99	3,50 (0,28)	1,43	5,97 (0,24)	0,28	CI ← RESEAU	5,06	4,82 (1,05)	
	cons1	0,81	5,84 (0,14)	1,34	6,39 (0,21)	0,33	DOI ← CI	0,04	3,64 (0,01)	
	cons2	0,78	5,60 (0,14)	1,39	6,53 (0,21)	0,31	<b>R<sup>2</sup></b>			
	cons3	0,86	6,23 (0,14)	1,26	6,14 (0,21)	0,37	R <sup>2</sup> (CI) = 0,43			
	cons7	0,63	4,41 (0,14)	1,6	7,02 (0,23)	0,2	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,28			
	cons8	0,72	5,11 (0,14)	1,48	6,76 (0,22)	0,26	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,69			
	IndRes	ind2	0,63	2,40 (0,26)	1,61	6,67 (0,24)	0,2	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,67		
		ind4	0,76	2,49 (0,30)	1,43	5,94 (0,24)	0,29	<b>Perturbations</b>		
InDec	ind5	0,83	3,98 (0,21)	1,31	6,47 (0,20)	0,34	CI	69,36	5,29 (13,12)	
	ind6	0,8	3,92 (0,20)	1,36	6,58 (0,21)	0,32	DOI	0,41	2,30 (0,18)	
	ind7	0,8	3,92 (0,20)	1,36	6,59 (0,21)	0,32	IndRes	0,31		
	ind8	0,88	4,09 (0,22)	1,23	6,23 (0,20)	0,39	InDec	0,33		
RESEAU	netw4	0,88	6,38 (0,14)	1,5	6,78 (0,22)	0,25				
	netw5	0,99	7,27 (0,14)	1,01	5,06 (0,20)	0,49				
	netw6	0,88	6,38 (0,14)	1,22	5,96 (0,21)	0,39				
	netw7	0,93	6,73 (0,14)	1,14	5,65 (0,20)	0,43				

Au vu de ces estimations, trois observations méritent d'être faites :

- contrairement à l'effet direct observé dans M2, l'influence de CONSE sur IndRes s'exerce au travers InDec.
- IndRes n'influence plus directement DOI mais cette fois-ci grâce à l'intervention de la connaissance d'internationalisation.
- L'effet de CI sur DOI semble s'intensifier par rapport au modèle précédent.

Au total, l'effet du conservatisme sur la connaissance d'internationalisation s'exerce bel et bien au travers l'orientation indépendance, ses deux dimensions formant une chaîne intervenant entre CONSE et CI. L'enseignement principal tiré est que le modèle en chaîne parvient à mieux reproduire les données puisqu'il possède un pouvoir explicatif supérieur au précédent. Remarquons enfin qu'envisager une relation supplémentaire entre CONSE et CI donne un modèle qui, même s'il s'ajuste légèrement mieux que M3, comprend certains effets non significatifs. Cette alternative a donc été abandonnée. Le schéma des relations structurelles est le suivant.



**Figure 48 : Modèle M3 – schéma des relations linaires**

4. Conservatisme et degré d'internationalisation: test d'un modèle en chaîne

Un autre modèle en chaîne est envisageable. Il s'agit d'analyser l'effet probable du conservatisme sur le degré d'internationalisation sans pour autant passer par la connaissance d'internationalisation et ce d'autant que dans le modèle M2, IndRes influence directement DOI. Sur la base de M3, on opère donc une légère modification. Nous relient IndRes à DOI au lieu de CI. Nous rétablissons, par ailleurs, le lien entre le conservatisme et la connaissance d'internationalisation. Le modèle obtenu s'ajuste davantage aux données et présente un  $\chi^2$  de 75,37. Sa qualité d'ajustement est présentée dans le tableau 114.

**Tableau 114 : Modèle général M4 - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
Absolu	$\chi^2$ (ddl=147)	75,37 (P=1,00)
	GFI	0,94
	AGFI	0,92
	SRMR	0,064
Incrémentaux	NFI	0,84
	CFI	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,5127
	PNFI	0,72
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	0,99 <sup>1</sup>

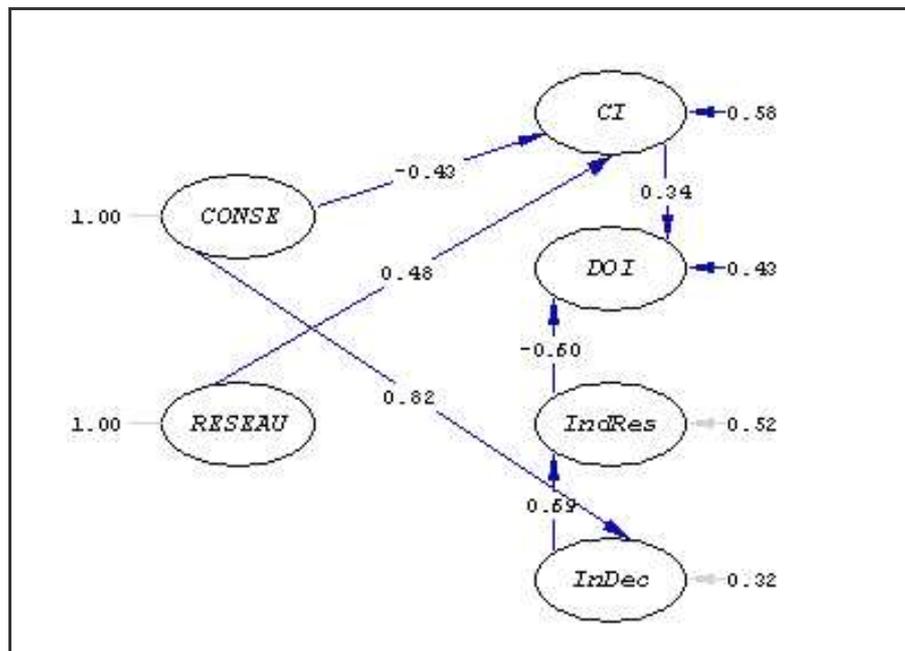
Au vu de tous les indices, M4 présente un meilleur ajustement. Le SRMR inférieur à 0,08 indique une adéquation étroite entre le modèle et les données empiriques. Le NFI se rapproche encore plus de 0,9. Enfin, la somme des  $R^2$  de CI et DOI augmente par rapport à M3 et le pouvoir explicatif total s'accroît de même. Le modèle est interprétable. L'ensemble des coefficients estimés est présenté au tableau 115.

**Tableau 115 : Modèle M4 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	$R^2$	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1		3,35	-	0,97	DOI <-- CI	0,02	2,71 (0,01)
DOI	Zcaetran	1		1,37	6,06 (0,23)	0,3	DOI <-- IndRes	-0,46	-3,18 (0,15)
	Zeffetra	1,11	4,00 (0,28)	1,23	5,45 (0,23)	0,37	IndRes <-- InDec	0,69	2,77 (0,25)
CONSE	Zactfetr	0,99	3,80 (0,26)	1,39	6,13 (0,23)	0,3	CI <-- CONSE	-4,83	-4,69 (1,03)
	cons1	0,81	5,87 (0,14)	1,35	6,52 (0,21)	0,32	CI <-- RESEAU	5,39	5,14 (1,05)
IndRes	cons2	0,78	5,65 (0,14)	1,39	6,62 (0,21)	0,3	InDec <-- CONSE	0,82	3,47 (0,24)
	cons3	0,85	6,24 (0,14)	1,28	6,31 (0,20)	0,36	<b><math>R^2</math></b>		
	cons7	0,64	4,52 (0,14)	1,59	7,05 (0,23)	0,2	$R^2$ (CI) = 0,42		
	cons8	0,72	5,13 (0,14)	1,49	6,84 (0,22)	0,26	$R^2$ (DOI) = 0,57		
InDec	ind2	0,66	3,60 (0,18)	1,56	6,46 (0,24)	0,22	$R^2$ (IndRes) = 0,48		
	ind4	0,92	4,04 (0,23)	1,15	4,44 (0,26)	0,42	$R^2$ (InDec) = 0,68		
RESEAU	ind5	0,83	3,99 (0,21)	1,31	6,44 (0,20)	0,35	<b>Perturbations</b>		
	ind6	0,8	3,91 (0,20)	1,37	6,59 (0,21)	0,32	CI	71,94	5,85 (12,30)
	ind7	0,81	3,94 (0,21)	1,34	6,54 (0,21)	0,33	DOI	0,26	1,86 (0,14)
	ind8	0,88	4,09 (0,22)	1,22	6,17 (0,20)	0,39	IndRes	0,52	-
	netw4	0,7	4,92 (0,14)	1,51	6,83 (0,22)	0,24	InDec	0,32	-
	netw5	1	7,36 (0,14)	1	5,04 (0,20)	0,5			
	netw6	0,88	6,37 (0,14)	1,23	6,02 (0,20)	0,38			
	netw7	0,93	6,77 (0,14)	1,14	5,68 (0,20)	0,43			

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec, qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des  $R^2$  devient égale à 2,15.

Ce deuxième modèle en chaîne remet en cause la structure du modèle M3. La chaîne formée des variables CONSE, InDec et IndRes est présente sauf qu'elle influence directement le degré d'internationalisation sans passer par la connaissance d'internationalisation. Par ailleurs, l'effet entre le conservatisme et la connaissance d'internationalisation est rétabli. En résumé, le rôle médiateur de l'orientation indépendance entre CONSE et CI n'est plus vérifié. L'orientation indépendance joue plutôt un rôle médiateur entre le conservatisme et le degré d'internationalisation.



**Figure 49 : Modèle M4 – schéma des relations linéaires**

#### 5. Le conservatisme antécédent de l'orientation indépendance

Le réflexion basée sur le modèle M2 et visant la recherche d'un modèle en chaîne semble donc être une bonne alternative pouvant donner du sens à nos données. Le modèle M4 a jusqu'à présent le meilleur pouvoir explicatif. Une autre voie de réflexion peut émerger de l'observation du modèle M2. Il s'agit de revenir à l'hypothèse d'une relation indirecte entre le conservatisme et la connaissance d'internationalisation. En reprenant alors la structure du modèle M2, rompons le lien entre CONSE et CI et remplaçons-le par une relation entre CONSE à InDec. L'ajustement obtenu est bon ( $\chi_2 = 74,85$ ) et tous les coefficients sont significatifs. Les résultats de ce modèle sont les suivants.

**Tableau 116 : Modèle général M5 - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
	$\chi^2$ (ddl=147)	74,85 (P=1,00)
Absolu	GFI	0,94
	AGFI	0,92
	SRMR	0,064
	NFI	0,84
Incrémentaux	CFI	1
	$\chi^2$ /ddl	0,509
Parcimonie	PNFI	0,72
	Pouvoir explicatif $\sum R^2$	1,01 <sup>1</sup>

Le modèle M5 s'ajuste mieux aux données que le modèle précédent. Il est possible d'exposer les coefficients et de les interpréter. Les indicateurs absolus sont quasi-identiques à ceux du modèle M4. M5 semble en revanche être plus parcimonieux que M4 avec un  $\chi^2$ /ddl davantage plus faible. Le pouvoir explicatif à la fois relatif à DOI et CI que global est meilleur. Les estimations des relations sont exposées dans le tableau 117.

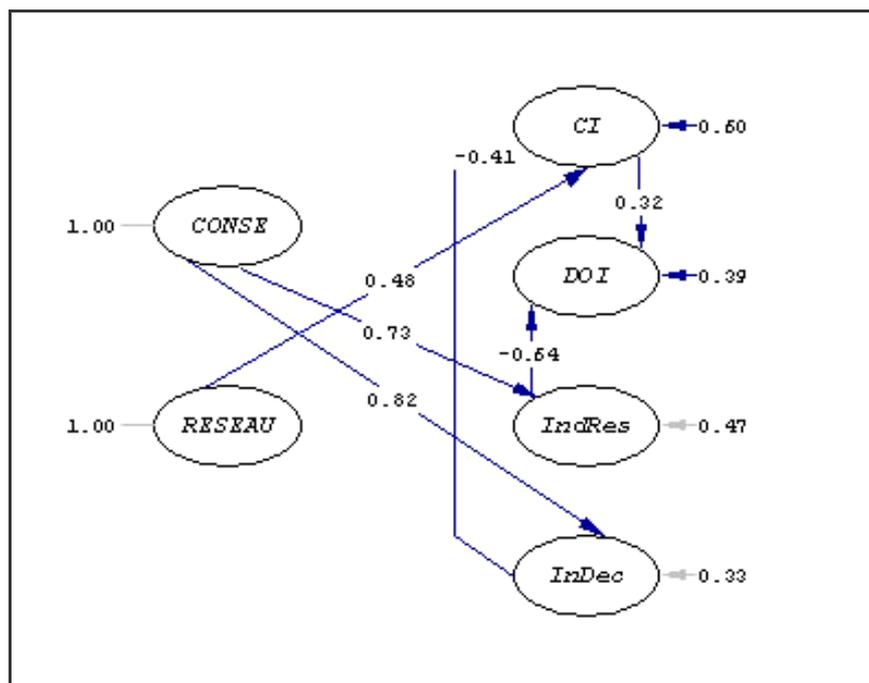
---

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec, qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des  $R^2$  devient égale à 2,21.

**Tableau 117 : Modèle M5 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,35	-	0,97	CI ← RESEAU	5,31	5,02 (1,06)
DOI	Zcaetran	1	-	1,36	6,05 (0,22)	0,31	CI ← InDec	-4,59	-3,44 (1,33)
	Zeffetra	1,1	4,07 (0,27)	1,23	5,49 (0,22)	0,37	DOI ← CI	0,02	2,62 (0,01)
CONSE	Zactfetr	0,96	3,81 (0,25)	1,41	6,23 (0,23)	0,29	DOI ← IndRes	-0,05	-3,21 (0,16)
	cons1	0,8	5,88 (0,14)	1,35	6,56 (0,21)	0,32	InDec ← CONSE	0,82	3,52 (0,23)
IndRes	cons2	0,79	5,76 (0,14)	1,38	6,61 (0,21)	0,31	IndRes ← CONSE	0,73	3,23 (0,22)
	cons3	0,85	6,30 (0,14)	1,27	6,34 (0,20)	0,36	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,62	4,36 (0,14)	1,62	7,12 (0,23)	0,19	R <sup>2</sup> (CI) = 0,40		
	cons8	0,71	5,09 (0,14)	1,5	6,89 (0,22)	0,25	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,61		
	ind2	0,64	3,40 (0,19)	1,59	6,62 (0,24)	0,2	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,53		
InDec	ind4	0,91	3,86 (0,23)	1,18	4,72 (0,25)	0,41	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,67		
	ind5	0,83	4,04 (0,21)	1,31	6,41 (0,20)	0,35	<b>Perturbations</b>		
	ind6	0,81	3,97 (0,20)	1,35	6,52 (0,21)	0,32	CI	74,5	5,97 (12,48)
RESEAU	ind7	0,81	4,00 (0,20)	1,34	6,48 (0,21)	0,33	DOI	0,24	1,76 (0,14)
	ind8	0,89	4,15 (0,21)	1,21	6,11 (0,20)	0,39	IndRes	0,47	
RESEAU	netw4	0,7	4,94 (0,14)	1,51	6,81 (0,22)	0,25	InDec	0,33	
	netw5	1	7,33 (0,14)	1,01	5,04 (0,20)	0,5			
	netw6	0,88	6,37 (0,14)	1,23	6,00 (0,20)	0,39			
	netw7	0,93	6,75 (0,14)	1,14	5,67 (0,20)	0,43			

Le meilleur ajustement du modèle M5 conforte l'idée selon laquelle le conservatisme est l'antécédent de l'orientation indépendance de l'entreprise. Au total, son effet sur l'internationalisation semble s'exercer indirectement au travers des deux dimensions de l'orientation indépendance : d'une part par le biais de l'indépendance " ressources " qui influence le DOI et d'autre part grâce à l'indépendance décisionnelle qui influence la connaissance d'internationalisation. Le modèle structurel se présente ainsi :



**Figure 50 : Modèle M5 – schéma des relations linaires**

Une récapitulation des 5 modèles proposés est faite dans le tableau 118. La comparaison des indices d'ajustement entre les modèles ainsi que du pourcentage total de variance expliquée permettra de choisir le modèle le plus parcimonieux et le mieux ajusté aux données empiriques.

**Tableau 118 : Comparaison des indices d'ajustement entre les modèles proposés**

	Indicateurs d'ajustement	M1	M2	M3	M4	M5
Absolu	$\chi^2$	111,09 (P=0,98791)	108,45 (P=0,9926)	92,22 (P=0,999)	75,37 (P=1,00)	74,85 (P=1,00)
	ddl	147	147	148	147	147
	GFI	0,91	0,91	0,92	0,94	0,94
	AGFI	0,88	0,89	0,9	0,92	0,92
	SRMR	0,12	0,12	0,081	0,064	0,064
Incrémentaux	NFI	0,75	0,76	0,8	0,84	0,84
	CFI	1	1	1	1	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,7557	0,7377	0,623	0,5127	0,509
	PNFI	0,64	0,65	0,69	0,72	0,72
Pouvoir explicatif	Somme R <sup>2</sup> (CI et DOI)	0,91	1	0,71	0,99	1,01
	Somme R <sup>2</sup>	0,91	1,48	2,07	2,15	2,21

Le tableau 118 montre sans surprise que le modèle M5 présente un meilleur ajustement aux données empiriques même si sa qualité est très proche de celle du modèle en chaîne M4. Au

vu de l'ensemble des critères de choix, nous adoptons M5 comme modèle final qui fera l'objet d'une interprétation. La confrontation des résultats aux différentes hypothèses formulés sur la base des différentes perspectives théoriques permet de suggérer que dans le cas de l'échantillon étudié :

- L'hypothèse H2 est confirmée: la connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise. Le coefficient significatif est de 0,02 (coefficient standardisé de 0,32).
- L'hypothèse H3a n'est pas vérifiée: le conservatisme de la PME familiale n'influence pas le niveau de la connaissance d'internationalisation. L'effet du conservatisme sur la connaissance d'internationalisation s'exerce au travers l'orientation indépendance et en particulier de sa dimension décisionnelle.
- L'hypothèse H3b est partiellement vérifiée: l'orientation indépendance de la PME familiale, prise avec ses deux dimensions simultanément, ne semble pas, selon nos données, influencer significativement le niveau de la connaissance d'internationalisation. Rappelons que les effets simultanés de IndRes sur CI ou de InDec sur cette même variable étaient non significatifs. Aussi, avons-nous gardé l'effet unique de l'indépendance décisionnelle sur cette variable. En revanche, l'existence d'une relation significative entre la dimension " ressources " de l'indépendance et le degré d'internationalisation est établie. Contrairement à l'indépendance décisionnelle, dont l'effet sur le degré d'internationalisation serait indirect, on peut dire que l'indépendance " ressources " influence directement cette variable dépendante. La médiation de la connaissance d'internationalisation n'est donc pas prouvée.
- L'hypothèse H3c est vérifiée: le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation chez la PME familiale.

### ***B- Internationalisation et conservatisme : Effet rétroactif ?***

La théorie enseigne que la prudence dans la progression au long du processus d'internationalisation diminue à mesure que le degré d'internationalisation atteint par l'entreprise augmente. Peut-on donc établir un lien (négatif) entre le degré d'internationalisation et l'attitude conservatrice ? L'ajout d'une telle relation au sein du modèle M5 produit un modèle s'ajustant légèrement mieux aux données. Toutefois l'effet de DOI sur CONSE s'avère faiblement significatif (-0,52 ; T = -1,45). Le modèle présente globalement de meilleurs indices d'ajustement ( $\chi^2= 73,32$ ) mais il n'est pas possible de confirmer l'existence d'une boucle reliant le

conservatisme à l'internationalisation. Au total, parmi les cinq modèles présentés, jouissant de soubassements théoriques, nous observons que seul le modèle M3 permet d'ajouter un effet rétroactif significatif entre le degré d'internationalisation et le conservatisme de l'entreprise. Le modèle obtenu s'ajuste convenablement aux données et donne un  $\chi^2$  de 78,28. L'effet reliant IndRes à CI est très proche du seuil de significativité et est donc conservé pour l'interprétation. Le modèle dénommé M6 est présenté ci-dessous.

**Tableau 119 : Modèle général M6 - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
	$\chi^2$ (ddl=147)	78,28 (P=1,00)
Absolu	GFI	0,93
	AGFI	0,91
	SRMR	0,056
	NFI	0,83
Incrémentaux	CFI	1
	$\chi^2$ /ddl	0,5325
Parcimonie	PNFI	0,72
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	0,66 <sup>1</sup>

Même si la variance expliquée des deux principales variables dépendantes du modèle (DOI et CI) baisse, le modèle M6 est celui qui a le meilleur pouvoir explicatif total. Tous les autres indicateurs d'ajustement sont bons. En conséquence, le modèle est interprétable. Les paramètres estimés sont récapitulés dans le tableau suivant.

---

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec et CONSE qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des  $R^2$  devient égale à 2,27.

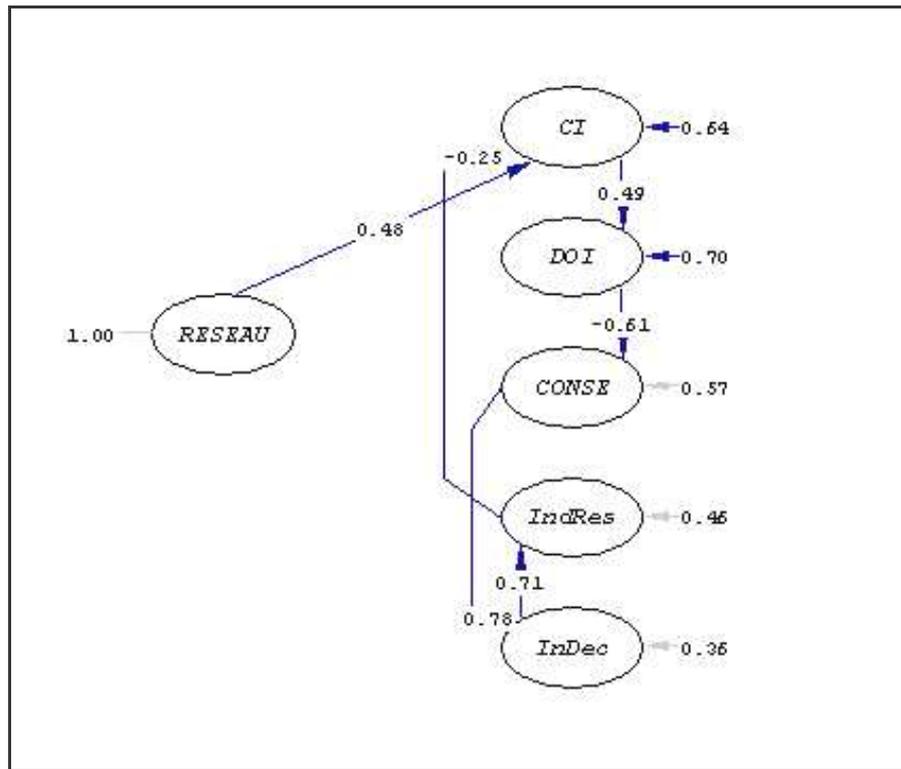
**Tableau 120 : Modèle M6 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,35		0,97	InDec ← CONSE	0,78	3,25 (0,24)
DOI	Zcaetran	1	-	1,36	6,05 (0,23)	0,32	IndRes ← InDec	0,71	2,26 (0,31)
	Zeffetra	1,13	4,19 (0,27)	1,18	5,27 (0,22)	0,41	CI ← IndRes	-2,79	-1,79 (1,56)
	Zactfetr	0,9	3,74 (0,24)	1,49	6,48 (0,23)	0,26	CI ← RESEAU	5,36	4,95 (1,08)
CONSE	cons1	0,82	5,04 (0,16)	1,33	6,47 (0,21)	0,34	DOI ← CI	0,03	3,49 (0,01)
	cons2	0,81	4,98 (0,16)	1,35	6,52 (0,21)	0,32	CONSE ← DOI	-0,77	-2,78 (0,28)
	cons3	0,85	5,21 (0,16)	1,27	6,31 (0,20)	0,36	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,62	3,94 (0,16)	1,62	7,11 (0,23)	0,19	R <sup>2</sup> (CI) = 0,36		
	cons8	0,7	4,40 (0,16)	1,51	6,90 (0,22)	0,24	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,30		
IndRes	ind2	0,69	3,02 (0,23)	1,53	6,15 (0,25)	0,24	R <sup>2</sup> (CONSE) = 0,43		
	ind4	0,86	3,00 (0,29)	1,26	4,54 (0,28)	0,37	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,54		
InDec	ind5	0,83	4,22 (0,20)	1,31	6,42 (0,20)	0,35	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,64		
	ind6	0,8	4,14 (0,19)	1,36	6,55 (0,21)	0,32	<b>Perturbations</b>		
	ind7	0,81	4,17 (0,19)	1,34	6,51 (0,21)	0,33	CI	80,09	5,54 (14,46)
	ind8	0,89	4,36 (0,20)	1,21	6,11 (0,20)	0,4	DOI	0,45	2,54 (0,18)
RESEAU	netw4	0,7	4,96 (0,14)	1,5	6,80 (0,22)	0,25	CONSE	0,57	-
	netw5	1	7,38 (0,14)	0,99	4,97 (0,20)	0,5	IndRes	0,46	-
	netw6	0,88	6,40 (0,14)	1,22	5,97 (0,20)	0,39	InDec	0,36	-
	netw7	0,91	6,65 (0,14)	1,17	5,76 (0,20)	0,42			

Par rapport au modèle choisi à l'issue de la procédure de sélection (le modèle M5) l'apport théorique du présent modèle se résume dans le fait que :

- il confirme à nouveau que l'influence du conservatisme sur la connaissance d'internationalisation se fait au travers de l'orientation indépendance. Cette fois-ci, l'effet s'exerce selon une chaîne faisant intervenir InDec puis IndRes.
- l'effet du réseautage social sur la connaissance d'internationalisation est maintenu.
- l'influence de la connaissance d'internationalisation est toujours aussi significative (sinon plus) sur le degré d'internationalisation.
- Il existe tel qu'induit de la littérature une relation circulaire négative entre l'attitude conservatrice et le degré d'internationalisation, le conservatisme tendant à s'amoinrir sous l'effet de l'internationalisation.

Le modèle M6 est schématisé par la figure 50.



**Figure 51 : Modèle M6 – schéma des relations linaires**

***C- Entreprises familiales dotées d'un conseil d'administration : adéquation des résultats***

Ces relations de cause à effet, entre les variables explicatives et les variables dépendantes (la connaissance d'internationalisation jouant notamment un rôle médiateur vis-à-vis du degré d'internationalisation), doivent être nuancées en fonction du " contexte " dans lequel elles s'exercent. Nous identifions principalement le conseil d'administration comme variable modératrice. Puisque certaines entreprises familiales (de l'échantillon) ne disposent pas d'un conseil, il peut être intéressant de scinder l'échantillon en deux sous-groupes et d'étudier les différences potentielles. Toutefois, vu la faiblesse de nos effectifs, il est impossible d'opérer une analyse multi-groupe consistant à comparer les indices d'ajustements et les coefficients entre sous deux échantillons de tailles respectives 78 (entreprises où le conseil d'administration est présent) et 40 (entreprises sans conseil d'administration). Le logiciel ne parvient même pas à calculer la matrice des variances-covariances relative au groupe des 40 individus, élément d'*input* essentiel à l'estimation des modèles structurels. En dépit de cette difficulté, on décide de réaliser le test des modèles adoptés uniquement sur l'échantillon des entreprises dotées de conseil d'administration et d'observer les nouvelles statistiques. Aux yeux des experts en matière d'équations structurelles, une telle manœuvre n'a pas grande valeur puisqu'elle n'obéit pas à la procédure rigoureuse de

l'analyse multi-groupe. L'objectif est effectivement plus modeste puisqu'il cherche uniquement à déceler la relative amélioration ou détérioration des modèles entre l'échantillon entier et le sous-échantillon choisi. Les modèles qui vont être estimés sur le sous-échantillon sont les meilleurs modèles issus de la phase précédente en l'occurrence M4, M5 et le modèle à boucle M6. Une remarque d'ordre technique doit être faite : la variance de l'erreur relative à l'indicateur unique de la connaissance d'internationalisation n'est désormais plus valable. Aussi, a-t-on calculé, pour les 78 individus, le nouvel indicateur de fiabilité des 15 items agrégés pour cette mesure. L'alpha de Cronbach est sensiblement égal à celui calculé sur l'échantillon total. Il est de 0,948. La variance de l'échelle devient égale à 69,083. Aussi, la variance de l'erreur doit être fixée lors du test à :  $(1 - 0,948) \times 69,083 = 3,5923$ .

Le test du modèle en chaîne M4 sur le nouvel échantillon donne de bons résultats.

**Tableau 121 : Modèle général M4bis - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
	$\chi^2$ (ddl=147)	48,38 (P=1,00)
	GFI	0,94
	AGFI	0,92
Absolu	SRMR	0,067
	NFI	0,84
Incrémentaux	CFI	1
	$\chi^2$ /ddl	0,3291
Parcimonie	PNFI	0,72
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	0,9 <sup>1</sup>

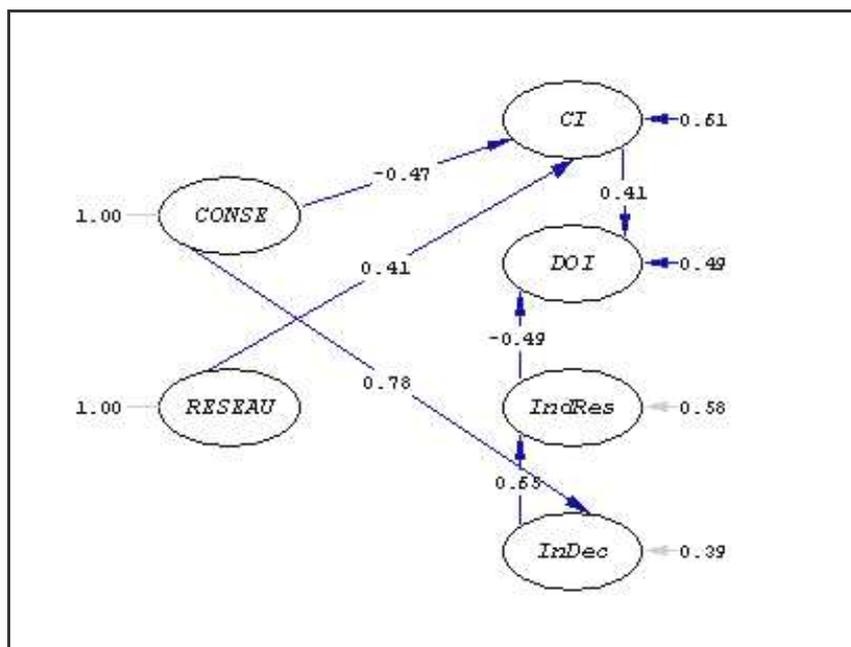
Les statistiques présentées au tableau 121 montrent que l'adéquation du modèle aux données est bonne puisque tous les indices respectent les normes communément admises. Les estimations des paramètres sont présentées dans le tableau 122.

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des  $R^2$  devient égale à 1,93.

**Tableau 122 : Modèle M4bis - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,59	-	0,97	DOI <-- CI	0,03	2,52 (0,01)
DOI	Zcaetran	1	-	1,47	4,97 (0,30)	0,28	DOI <-- IndRes	-0,37	-2,34 (0,16)
	Zeffetra	1,11	3,10 (0,36)	1,24	4,38 (0,28)	0,37	IndRes <-- InDec	0,65	2,39 (0,27)
	Zactfetr	0,98	2,94 (0,33)	1,41	4,97 (0,28)	0,28	CI <-- CONSE	-5,38	-4,02 (1,34)
CONSE	cons1	0,82	4,86 (0,17)	1,32	5,21 (0,25)	0,34	CI <-- RESEAU	4,66	3,44 (1,36)
	cons2	0,81	4,80 (0,17)	1,34	5,24 (0,26)	0,33	InDec <-- CONSE	0,78	3,04 (0,26)
	cons3	0,88	5,26 (0,17)	1,22	4,97 (0,25)	0,39	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,62	3,53 (0,18)	1,62	5,75 (0,28)	0,19	R <sup>2</sup> (CI) = 0,39		
	cons8	0,66	3,78 (0,17)	1,56	5,67 (0,28)	0,22	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,51		
IndRes	ind2	0,69	3,23 (0,21)	1,52	5,11 (0,30)	0,24	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,42		
	ind4	1,01	3,49 (0,29)	0,99	2,76 (0,36)	0,51	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,61		
InDec	ind5	0,81	3,52 (0,23)	1,34	5,22 (0,26)	0,33	<b>Perturbations</b>		
	ind6	0,78	3,42 (0,23)	1,39	5,34 (0,26)	0,3	CI	80,25	4,85 (16,56)
	ind7	0,8	3,47 (0,23)	1,37	5,28 (0,26)	0,32	DOI	0,29	1,60 (0,18)
	ind8	0,9	3,70 (0,24)	1,2	4,87 (0,25)	0,4	IndRes	0,58	
RESEAU	netw4	0,74	4,16 (0,18)	1,46	5,33 (0,27)	0,27	InDec	0,39	
	netw5	0,92	5,33 (0,17)	1,15	4,42 (0,26)	0,43			
	netw6	0,91	5,27 (0,17)	1,16	4,49 (0,26)	0,42			
	netw7	0,88	5,06 (0,17)	1,22	4,69 (0,26)	0,39			

Le modèle M4 présente donc une bonne adéquation sur le sous-échantillon. Les hypothèses contenues dans ce modèle suffisent pour reproduire les données. En outre, elles sont toutes significativement différentes de 0 donc validées. On peut noter que sur le sous-échantillon, la variance expliquée des variables reste bonne même si elle baisse légèrement par rapport à l'échantillon total (de 2,15 à 1,93). Une comparaison avec le modèle M4 testé sur l'échantillon total peut être pertinente. Quatre des relations structurelles semblent être moins intenses que dans le modèle original. Par contre, l'influence de CI sur DOI semble légèrement plus intense. De même l'influence de CONSE sur CI devient plus intense. Le modèle est schématisé ainsi :



**Figure 52 : Modèle M4bis – schéma des relations linaires**

Le deuxième modèle à tester sous l'échantillon restreint constitué d'entreprises dotées d'un conseil d'administration est le modèle M5. Toutes les relations définies dans ce modèle sont significatives et conformes aux signes attendus. Le modèle s'ajuste bien aux données comme le montre le tableau 123. Par ailleurs, de même que sous l'échantillon total, le modèle M5 s'ajuste mieux que le modèle M4.

**Tableau 123 : Modèle général M5bis - Ajustement du modèle global**

Indicateurs d'ajustement		
Absolu	$\chi^2$ (ddl=147)	47,49 (P=1,00)
	GFI	0,94
	AGFI	0,92
	SRMR	0,066
Incrémentaux	NFI	0,85
	CFI	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,323
	PNFI	0,73
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	0,89 <sup>1</sup>

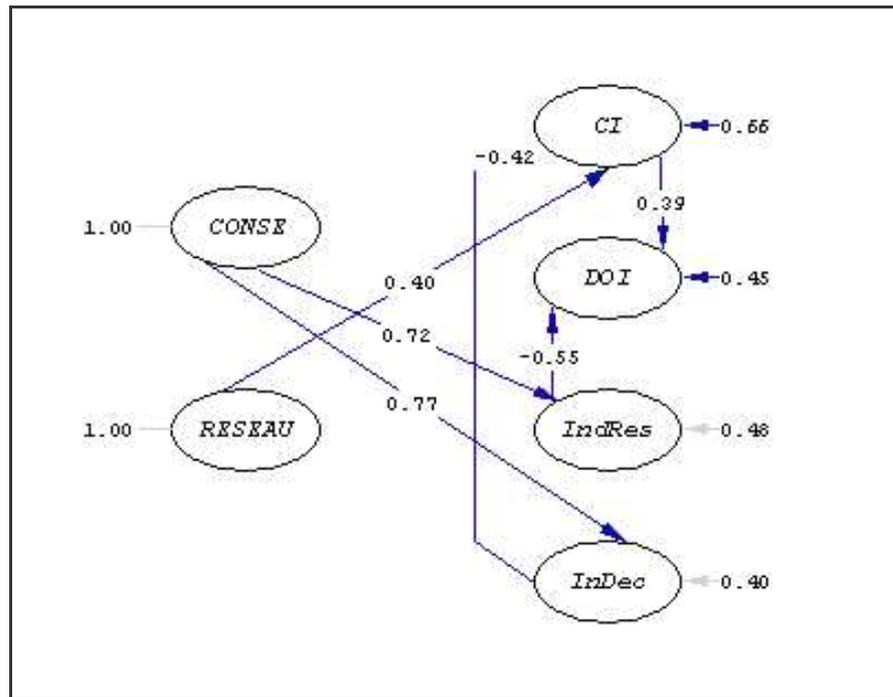
<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des  $R^2$  devient égale à 2,01.

L'observation de l'ensemble de ces indicateurs permet de conclure à la bonne adéquation du modèle et à la possibilité d'interprétation des coefficients. Remarquons au préalable l'amélioration du pouvoir explicatif total, qui passe de 1,93 à 2,01, par rapport au modèle M4bis.

**Tableau 124 : Modèle M5bis - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,59	-	0,97	CI <-- RESEAU	4,56	3,30 (1,38)
DOI	Zcaetran	1	-	1,45	4,95 (0,29)	0,29	CI <-- InDec	-4,84	-2,99 (1,62)
	Zeffetra	1,09	3,15 (0,35)	1,24	4,42 (0,28)	0,36	DOI <-- CI	0,03	2,42 (0,01)
	Zactfetr	0,95	2,95 (0,32)	1,43	5,06 (0,28)	0,27	DOI <-- IndRes	-0,42	-2,44 (0,17)
CONSE	cons1	0,83	4,91 (0,17)	1,32	5,22 (0,25)	0,34	InDec <-- CONSE	0,77	3,10 (0,25)
	cons2	0,83	4,91 (0,17)	1,32	5,22 (0,25)	0,34	IndRes <-- CONSE	0,72	2,66 (0,27)
	cons3	0,88	5,29 (0,17)	1,22	5,00 (0,24)	0,39	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,6	3,39 (0,18)	1,65	5,80 (0,28)	0,18	R <sup>2</sup> (CI) = 0,34		
	cons8	0,65	3,74 (0,17)	1,58	5,70 (0,28)	0,21	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,55		
IndRes	ind2	0,67	2,98 (0,23)	1,55	5,30 (0,29)	0,23	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,52		
	ind4	0,99	3,24 (0,30)	1,02	3,15 (0,32)	0,49	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,60		
InDec	ind5	0,82	3,60 (0,23)	1,33	5,19 (0,26)	0,33	<b>Perturbations</b>		
	ind6	0,79	3,53 (0,22)	1,37	5,28 (0,26)	0,31	CI	86,12	5,02 (17,16)
	ind7	0,8	3,56 (0,23)	1,36	5,24 (0,26)	0,32	DOI	0,27	1,54 (0,18)
	ind8	0,9	3,81 (0,24)	1,19	4,81 (0,25)	0,41	IndRes	0,48	
RESEAU	netw4	0,73	4,14 (0,18)	1,46	5,33 (0,27)	0,27	InDec	0,4	
	netw5	0,93	5,32 (0,17)	1,14	4,40 (0,26)	0,43			
	netw6	0,92	5,27 (0,17)	1,16	4,46 (0,26)	0,42			
	netw7	0,88	5,04 (0,17)	1,23	4,69 (0,26)	0,39			

Au total, la structure du modèle M5 est validée pour le sous-échantillon. Le pouvoir explicatif du modèle baisse de 2,21 à 2,01 mais demeure quand même important. L'observation de la variation des coefficients structurels entre les échantillons montre une baisse légère d'intensité quant à 3 des relations structurelles. En contre partie, on observe de légers accroissements des influences de InDec sur CI et de CI sur DOI. Notons aussi la forte augmentation de l'intensité de l'effet de IndRes sur DOI, observation à modérer vu la baisse de la significativité. En fin de compte, le modèle se présente ainsi :



**Figure 53 : Modèle M5bis – schéma des relations linaires**

La question du choix du meilleur modèle est identique à celle opérée à l'issu du test sur l'échantillon global. Bien entendu, le modèle M5bis légèrement supérieur à M4 est celui qui doit être choisi. Cette analyse permet, au total, de vérifier l'adéquation du modèle adopté pour l'interprétation de nos données au sous-échantillon retenu. Il apparaît donc que le conservatisme constitue une variable antécédente à l'orientation indépendance. Son effet sur la connaissance d'internationalisation est indirect et s'exerce à travers l'indépendance décisionnelle.

L'effet rétroactif observé grâce au modèle M6 persiste-t-il sur le sous-groupe d'entreprises dotées d'un conseil d'administration ? Le test du modèle montre une bonne adéquation aux données. Le modèle circulaire peut faire l'objet d'interprétation.

**Tableau 125 : Modèle général M6bis - Ajustement du modèle global**

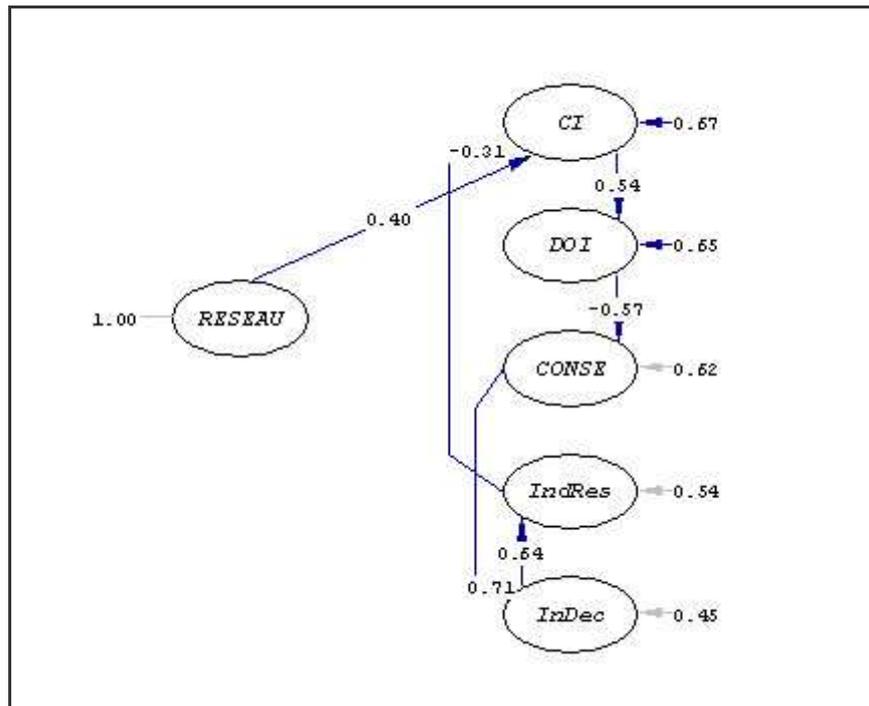
Indicateurs d'ajustement		
Absolu	$\chi^2$ (ddl=147)	48,49 (P=1,00)
	GFI	0,94
	AGFI	0,92
	SRMR	0,059
Incrémentaux	NFI	0,84
	CFI	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,3298
	PNFI	0,73
Pouvoir explicatif	$\sum R^2$	0,68 <sup>1</sup>

Le tableau 126 présente les estimations des coefficients présents dans ce modèle.

**Tableau 126 : Modèle M6bis - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,59	-	0,97	InDec <-- CONSE	0,71	2,78 (0,26)
DOI	Zcaetran	1	-	1,47	5,03 (0,29)	0,29	IndRes <-- InDec	0,64	2,10 (0,30)
	Zeffetra	1,14	3,28 (0,35)	1,2	4,31 (0,28)	0,4	CI <-- IndRes	-3,58	-1,90 (1,88)
CONSE	Zactfetr	0,9	2,94 (0,31)	1,5	5,26 (0,28)	0,25	CI <-- RESEAU	4,57	3,29 (1,39)
	cons1	0,85	4,31 (0,20)	1,28	5,09 (0,25)	0,36	DOI <-- CI	0,04	3,07 (0,01)
	cons2	0,84	4,27 (0,20)	1,3	5,13 (0,25)	0,35	CONSE <-- DOI	-0,72	-2,16 (0,33)
	cons3	0,88	4,46 (0,20)	1,22	4,92 (0,25)	0,39	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,6	3,16 (0,19)	1,64	5,77 (0,28)	0,18	R <sup>2</sup> (CI) = 0,33		
	cons8	0,64	3,36 (0,19)	1,59	5,69 (0,28)	0,21	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,35		
IndRes	ind2	0,73	3,02 (0,24)	1,47	4,85 (0,30)	0,27	R <sup>2</sup> (CONSE) = 0,38		
	ind4	0,93	3,05 (0,30)	1,14	3,59 (0,35)	0,43	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,46		
InDec	ind5	0,82	3,75 (0,22)	1,33	5,19 (0,26)	0,33	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,55		
	ind6	0,79	3,65 (0,22)	1,38	5,30 (0,26)	0,31	<b>Perturbations</b>		
	ind7	0,81	3,72 (0,22)	1,35	5,23 (0,26)	0,33	CI	87,99	4,57 (19,27)
	ind8	0,91	4,00 (0,23)	1,18	4,78 (0,25)	0,41	DOI	0,39	1,93 (0,20)
RESEAU	netw4	0,74	4,14 (0,18)	1,46	5,33 (0,27)	0,27	CONSE	0,62	
	netw5	0,93	5,34 (0,17)	1,14	4,39 (0,26)	0,43	IndRes	0,54	
	netw6	0,92	5,32 (0,17)	1,15	4,41 (0,26)	0,43	InDec	0,45	
	netw7	0,87	4,98 (0,17)	1,24	4,75 (0,26)	0,38			

<sup>1</sup> Il s'agit du pourcentage de variance expliquée des 2 variables CI et DOI. Si l'on prend en compte la variance de IndRes et de InDec et de CONSE qui sont des variables dépendantes dans ce modèle, la somme des R<sup>2</sup> devient égale à 2,07.



**Figure 54 : Modèle M6bis – schéma des relations linaires**

L'effet du conseil d'administration sur les relations testées montre que, tout en restant valables, 3 relations baissent en significativité et en intensité. Tel est le cas de InDec  $\rightarrow$  IndRes, de Réseau  $\rightarrow$  CI et de DOI  $\rightarrow$  CONSE. A l'inverse l'effet de IndRes  $\rightarrow$  CI devient plus intense et plus significatif. Au total, le modèle en boucle tient toujours lorsqu'il est testé sur le sous-échantillon. Il s'agit là d'un constat important corroborant les propositions théoriques relatives à l'aspect cumulatif du développement de la connaissance d'internationalisation.

Une synthèse des résultats doit être établie au sein de la prochaine section.

#### ***D- Synthèse des résultats et implications de l'analyse explicative***

##### **1. Synthèse des résultats**

Que l'on se situe au niveau de l'échantillon global ou au niveau du sous-échantillon, on observe l'existence de certaines relations que les données tendent à confirmer :

- Premièrement, le développement de la connaissance au cours de l'internationalisation de la PME familiale est soumis à l'influence de l'indépendance de décision. En redoutant l'ouverture de son capital à des partenaires extérieurs et en évitant de faire participer les dirigeants non

familiaux dans son capital, la PME familiale se cloisonne dans une direction stratégique figée empêchant l'obtention et le développement d'une compétence internationale significative. En effet, on a souligné l'importance de l'apport cognitif des intervenants extérieurs pour la vision et les choix de l'entreprise. Par ailleurs, désirant éviter des interférences extérieures dans la prise de décision par la consécration d'un recrutement interne à la famille et à l'entreprise, cette entité se trouve handicapée dans son développement par le manque de connaissance fraîche et nouvelle et de points de vue extérieurs.

- Deuxièmement, les modèles M4, M5 et M6 montrent que l'orientation indépendance " décision " est influencée (significativement et plus que son homologue " ressources ") par le conservatisme. Ceci n'est pas surprenant puisque l'on peut situer les deux variables conservatisme et indépendance à des niveaux hiérarchiques différents, la première constituant un contexte dans lequel s'exerce la deuxième. L'orientation indépendance peut être considérée comme la manifestation " tangible " du conservatisme de l'entreprise. L'effet du conservatisme sur la dimension " ressource " de l'indépendance n'est pas non plus à ignorer même s'il n'est pas significatif hors des statistiques bivariées (corrélation entre les deux variables). En tout état de cause, quand l'influence du conservatisme ne s'exerce pas directement à travers l'indépendance décisionnelle, elle fait intervenir l'indépendance " ressources " dans la chaîne la reliant à la connaissance d'internationalisation. Conceptuellement, le conservatisme de l'entreprise, par ses dimensions " gouvernement " et " risque " implique logiquement une attitude d'évitement de l'extérieur et de perte du contrôle. Ce d'autant que l'entreprise constitue le patrimoine à sauvegarder et à léguer. L'attitude conservatrice et l'orientation indépendance qui en découle portent, en conséquence, un certain préjudice au développement de l'entreprise. Tel que l'expliquent Eriksson et ali. (2000), la faible variation impliquant une faible exposition internationale joue un rôle négatif dans le développement de la connaissance d'internationalisation et des deux facettes de la connaissance des marchés étrangers. Dans cet esprit, Anderson et ali. (1998) insistent sur le besoin d'un type d'apprentissage à double boucle, sur une nécessaire réévaluation continue de la manière de penser de l'entreprise comme facteur de développement de la connaissance au cours de l'internationalisation. Plus généralement, Ranft et O'Neill (2001) préconisent un comportement entreprenant continu de la part du fondateur, par des actions telles que l'innovation par la recherche et le développement, afin de créer une tension qui lutte contre les forces de l'inertie.

- Troisièmement, le réseautage social est comme prévu, et dans tous les modèles testés, significativement et positivement lié à la connaissance d'internationalisation. Le motif sous-jacent

cette orientation est l'accès à des ressources " rares " et nécessaires à une direction stratégique particulière. L'entreprise familiale a tendance à privilégier l'établissement de réseaux sociaux au détriment des réseaux économiques formels. L'initiation, le développement et l'entretien des liens sociaux est ainsi cruciale pour l'acquisition et le développement de la base de connaissance de l'entreprise. Son rôle lors de l'internationalisation, en particulier, s'avère non négligeable. La littérature souligne l'importance stratégique de la connaissance d'origine extérieure au détriment de celle développée en interne qui souffrirait de redondance et de faible adéquation aux exigences extérieures. Bénéficiant de la confiance et de la confidentialité que lui garantissent ses partenaires et ses relations, la famille peut ainsi concevoir toute une stratégie de réseautage pour des fins de développement et d'acquisition de connaissance.

- L'analyse établit aussi un constat important : l'existence d'une boucle d'interaction entre le conservatisme et le degré d'internationalisation. Le modèle M6 (et M6bis) est en conséquence plein d'enseignements. Le caractère cumulatif du processus d'internationalisation est mis en exergue puisque le conservatisme serait négativement influencé par l'internationalisation. A mesure que le l'internationalisation s'intensifie, la démarche de l'entreprise devient plus courageuse. Ce constat peut éclairer sur les faiblesses des résultats de la phase descriptive du processus d'internationalisation. Même si l'étude ne porte pas sur le même échantillon mais sur un sous-ensemble d'individus (118 entreprises uniquement), les observations faites quant aux sauts de certaines étapes du processus théorique pour des modes d'entrée plus " lourds " peut être justifiée par le constat de l'interaction négative entre le conservatisme et le degré d'internationalisation. La posture de moins en moins conservatrice de l'entreprise peut la pousser à suivre un processus moins incrémental et moins prudent se matérialisant par un saut d'étapes ou bien par l'adoption simultanée de modes d'entrée différents.

L'argument principal de notre construction théorique est que la connaissance d'internationalisation est nécessaire afin de réduire l'incertitude et le risque inhérents à la croissance internationale. Il s'agit ainsi d'une posture de type réactif, l'entreprise répondant à un besoin en connaissance 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 créer et définir les problèmes, développer et appliquer de nouvelles connaissances pour résoudre ces problèmes et ensuite développer encore plus de nouvelle connaissance à travers l'action de résolution des problèmes (Cyert et March, 1963 ; March, 1991). La théorie développée par Nonaka et Takeuchi (1998) stipule ainsi que l'organisation devrait posséder une capacité continue de création de la connaissance. 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 prévoir et éventuellement de les provoquer.

- Malgré de légers changements dans les coefficients estimés sous le sous-échantillon, l'effet du conseil d'administration ne semble pas important, selon nos données. On ne peut pas déceler un quelconque affaiblissement des résultats obtenus ou un changement de structure du modèle d'analyse adopté (M5). Nous n'identifions pas un effet modérateur de la variable " conseil d'administration ". Il est regrettable que l'on ne puisse pas mener une analyse comparative qui, statistiquement, a le potentiel de prouver la présence ou l'absence de changements significatifs dans les estimations des paramètres ou dans l'ajustement des modèles.

Le postulat de base sur lequel tous nos modèles sont bâtis est le fait que la connaissance d'internationalisation soit antécédente c'est-à-dire constituant la cause au degré d'internationalisation. Tous nos modèles testés confirment cette relation quelque soit l'échantillon adopté. Même si ce postulat est restrictif, le degré d'internationalisation pouvant dépendre d'autres variables, il est évident que la connaissance d'internationalisation joue un rôle crucial dans le développement international de la PME. Soulignons que ce raisonnement est fondé sur une hypothèse de linéarité entre connaissance d'internationalisation et degré d'internationalisation. Cet argument est de plus en plus remis en cause. Petersen et ali. (2002) par exemple pensent que la connaissance n'est pas que bénéfique à l'internationalisation et que, dans certains cas, plus de connaissance limite au contraire l'internationalisation de l'entreprise.

## 2. Implications de la recherche

La recherche menée confirme l'existence d'un effet négatif entre les variables conservatisme, indépendance et la connaissance d'internationalisation. Le conservatisme instaure un état d'esprit et une pensée hostile au " nouveau " et à l'internationalisation en particulier. Les différentes théories de l'internationalisation s'accordent toutefois à préciser que l'engagement de la direction est une condition essentielle de la réussite du processus. Une direction forte et engagée est nécessaire, surtout aux premières étapes du processus, afin de motiver l'organisation et de l'aider à surmonter les difficultés rencontrées. Sachant que le capital humain des entreprises familiales présente des caractéristiques positives dont le fort engagement, les liens chaleureux, amicaux, et intimes et le potentiel permettant une profonde connaissance tacite spécifique, nous pouvons supposer que l'entreprise de type familial peut être favorisée (par rapport à son

homologue non familiale) lors de son internationalisation si elle sait puiser de ses ressources humaines, l'engagement nécessaire pour lutter contre les forces du conservatisme.

La présence d'une personnalité forte (généralement le dirigeant) qui motive les hommes et les rassemble afin d'accomplir cet objectif de croissance à l'étranger est essentielle. Le dirigeant se rend compte généralement des bénéfices de l'internationalisation, soutient et encourage le processus et s'accapare de l'initiative stratégique. Il transmet aussi la connaissance qu'il a accumulée grâce à cet engagement aux autres membres de la famille (Tsang, 2001). Ainsi, en dépit d'une structure organisationnelle rigide, le dirigeant peut mener son organisation vers la flexibilité et le changement. Par ailleurs, les personnes impliquées dans les activités internationales de l'entreprise doivent posséder une attitude internationale positive (Welch et Luostarinen, 1988). Cette dernière dépend essentiellement de l'exposition internationale. Afin d'obtenir leur engagement, il est important d'impliquer tous les niveaux de la direction et de la gestion très tôt dans le processus de planification et de réflexion quant à l'internationalisation et de les sensibiliser à l'importance de leur implication pour le succès de l'activité internationale. Le degré de développement de l'attitude et des capacités internationales du personnel peut, dans ce sens, même constituer un indicateur, interne et difficilement mesurable, du degré d'internationalisation de l'entreprise.

La PME familiale doit, par ailleurs, se résoudre à tolérer une atténuation de son indépendance sur les plans financier et humain. S'ouvrant à l'extérieur, l'entreprise familiale peut faciliter son accès au capital par l'institutionnalisation de mécanismes de gouvernance appropriés. Afin d'assurer que les aspirations des fournisseurs de capital, d'une part, et ceux de la famille, d'autre part, soient pris en considération lors de la prise de décision et de la poursuite des objectifs organisationnels, Davis et al. (2000) préconisent une structuration duale des processus de gouvernance de l'organisation. L'entreprise familiale pourrait institutionnaliser une structure de gouvernance divisée séparant la gouvernance institutionnelle de la gouvernance opérationnelle. Dans ce contexte, l'influence des extérieurs peut être institutionnalisée grâce au conseil d'administration qui, malgré sa réputation d'organe de légitimation symbolique, pourrait jouer un rôle vital dans la gestion de l'incertitude, dans l'acquisition de ressources et dans l'établissement des objectifs (Davis et al., 2000). La famille, pour sa part, peut exercer un contre-pouvoir en exerçant son contrôle grâce à un système formalisé de politiques et de procédures écrites. Ceci obligerait les fournisseurs de ressources à reconnaître la légitimité du comportement et des objectifs des membres de la famille (Davis et al. 2000). Dans le cadre de ce système, le management devrait jouer le rôle de relais entre les extérieurs et la famille propriétaire.

La PME familiale doit, par ailleurs, vaincre son imperméabilité et se ressourcer, sur le plan humain, de l'extérieur. Pour Melin et Nordqvist (2000), un manager extérieur peut, par exemple, perdre, à travers le temps, sa qualité " d'extérieur " et agir en tant que membre de la famille propriétaire. La littérature nous informe sur les processus de " *familisation* " <sup>1</sup> c'est-à-dire d'incorporation à la famille dominant l'entreprise de certains éléments externes grâce aux alliances et mariages. Yeung (2000), étudiant le cas de quatre groupes familiaux chinois internationalisés, observe qu'un processus de " *familisation* " s'est engagé, en leur sein, durant leur internationalisation : les managers compétents externes à la famille pouvaient y être incorporés mais seulement après avoir fait leurs preuves et mérité la confiance du clan. Les mariages permettent aussi d'intégrer ces membres extérieurs qui peuvent, par la suite, obtenir une autonomie et une autorité significatives dans la hiérarchie de l'entreprise. L'internationalisation leur fournit ainsi une opportunité de mobilité interne. Madame D., Directrice Administrative et Financière de BAL, nous déclarait : " *Je suis marquée. Il y a un esprit de famille. Je fais presque partie de cette famille.* ". La DAF a, en effet, effectué 25 ans de carrière de sein de l'entreprise. Ces processus justifiés par la qualité des relations établies avec les personnes en question ainsi que par leur loyauté et leur valeur aux yeux de la famille, sont très intéressants. Ils dénotent ainsi une ouverture d'esprit et une atténuation de l'attitude d'indépendance. Reste que la pratique est peu fréquente et que la famille, en théorie, n'y est pas très favorable. Les intérêts financiers en jeu, du fait de l'interférence avec la sphère de l'entreprise, laisseraient la famille sceptique et prudente quant aux extérieurs. Une technique garantissant à l'entreprise familiale de disposer des ressources humaines nécessaires, de les fidéliser et de les motiver est l'octroi de stock-options. Hirigoyen et Poulain-Rehm (2000) observent qu'un nombre non négligeable d'entreprises familiales cotées a recours à la politique des stocks-options. Mais, les pratiques d'attribution restent sélectives pour ne concerner finalement qu'une minorité du personnel et représenter une part relativement modeste du capital de l'entreprise. En approfondissant l'analyse, Teal, Seaman et Upton (2002) observent une forte corrélation entre le taux de croissance des ventes et les rémunérations non monétaires. Ainsi, il semble que les entreprises familiales poursuivant l'objectif de croissance devraient envisager l'octroi d'incitations non monétaires. Ceci rejoint l'observation faite par Hirigoyen et Poulain-Rehm (2000) selon qui le premier objectif déclaré par les entreprises familiales cotées est de motiver les salariés à la performance future.

L'observation des résultats obtenus, en particulier les effets négatifs du conservatisme sur la connaissance d'internationalisation (par le biais de l'orientation indépendance) laisse poindre

---

<sup>1</sup> *familization*

beaucoup d'autres questions. L'on est d'abord en droit de s'interroger sur les mécanismes de sauvegarde de la connaissance au sein de l'entreprise familiale. Cette organisation court des risques particuliers du fait de la singularité des mécanismes de gestion des connaissances dont nos résultats donnent un aperçu. Vu ses caractéristiques fondatrices, l'entreprise familiale entretient des mécanismes qui renforcent l'ambiguïté causale (Neslon et Winter, 1987). Il s'agit d'un effort volontaire mis en place afin d'éviter une imitation trop rapide ou bien la perte de la ressource (basée sur la connaissance) si la personne ou l'ensemble de personnes qui la détiennent quittent l'organisation (Arrègle, 1995). L'entreprise familiale est toute disposée à privilégier les mécanismes de protection des connaissances comme :

- privilégier l'aspect tacite et éviter de formaliser ;
- maintenir volontairement la complexité (de la réalisation d'un service par exemple) ;
- assurer l'appartenance à un système où les différents individus n'en détiennent que certaines composantes.

Bref, on assisterait à une tendance qui implique que les processus de gestion de la connaissance soient centrés autour de la connaissance tacite et où on tend à encourager sa formation au détriment de son homologue explicite. Ces stratégies ont toutefois un inconvénient grave. Pour Tsang (2000), les entreprises familiales peuvent être classées comme " l'institution à un individu " selon la typologie de Shrivastava (1983)<sup>1</sup>. Le patron est l'individu qui " *maîtrise tous les aspects de l'affaire et constitue l'agent clé de la connaissance organisationnelle. Il agit comme un filtre et contrôle le flux d'information provenant de et allant vers tout manager important* " (Shrivastava, 1983, p. 20)<sup>2</sup>. Cet état de fait implique un risque de détérioration patent du fait de la faible importance des mécanismes de sauvegarde organisationnels. Il y a prééminence des mécanismes de sauvegarde individuels, au sein de la PME familiale : les individus sont la mémoire de l'organisation. Même si l'entreprise familiale présente une faible érosion de la connaissance du fait de la faible rotation des dirigeants, un risque important est inhérent à l'éventualité d'une perte soudaine d'un membre clé de la famille. Au total, la mémoire organisationnelle de l'entreprise familiale est fragile. Ainsi, si la connaissance opérationnelle acquise à partir des opérations quotidiennes et bénéficiant aux équipes impliquées dans la gestion quotidienne est mieux protégée de l'extinction, la connaissance stratégique détenue essentiellement par le dirigeant et les membres de sa famille semble menacée.

---

<sup>1</sup> P. SHRIVASTAVA (1983), " A Typology of Organisational Learning Systems ", Journal of Management studies, Vol. 20, n°1, pp. 7-28.

<sup>2</sup> Idem.

Complémentaire, nous pouvons évoquer le risque d'érosion de la connaissance inhérent à la fragmentation lors des transmissions de l'entreprise qui ne préservent pas l'unité de l'organisation. Même sous l'hypothèse d'un partage homogène de la connaissance stratégique entre les membres de la famille, il y a risque de " fragmentation " de cette connaissance si l'entreprise est partagée entre les successeurs potentiels. Ceci touche, bien évidemment, toutes les formes de connaissance et pas seulement la connaissance d'internationalisation. Ce risque serait moins prononcé si au préalable un partage de connaissance avec les dirigeants extérieurs à la famille avait été engagé. En résumé, afin de " sauvegarder " l'expérience acquise par les activités internationales, qui s'éteindrait sinon avec le départ de la personne ou du collectif de personnes qui l'acquiert, il y a nécessité de partage et de diffusion. Dans le cadre de l'internationalisation, Zahra (2003) préconise un partage de la connaissance grâce aux discussions informelles, aux réunions formelles ainsi qu'aux conseils de famille afin de pouvoir développer cette stratégie.

L'impératif de sauvegarde de la connaissance développée durant l'internationalisation ouvre une voie de réflexion intéressante qui met en exergue la nécessité de sa conversion. La connaissance internationale développée par l'entreprise est un actif stratégique qui nécessite une fructification et une capitalisation. Pour Aharoni (1966), en effet, de la connaissance expérientielle dépend le taux de croissance à l'étranger. Au total, la connaissance accumulée devrait-elle être convertie et transférée afin de pouvoir être appliquée 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, la connaissance se développe quand elle est utilisée et se déprécie dans le cas contraire. Si l'on se situe au niveau de l'individu, le transfert de la connaissance entre deux individus est un processus bidirectionnel, qui tend à améliorer la compétence des deux (Sveiby, 2001). La littérature suppose qu'une fois internalisée, la connaissance du marché local, coûteuse et difficilement acquise, se retrouve aisément transférée et utilisée et à des coûts négligeables au sein de l'entreprise. Elle posséderait alors les caractéristiques d'un bien public qui peut être transféré à un coût marginal égal à zéro (Makino et Delios, 1996)<sup>1</sup>. Cette proposition est nuancée avec certains auteurs (Eriksson et ali. 1997) pour qui seulement une faible portion de la connaissance accumulée par une division de l'entreprise pourrait être transférée vers d'autres divisions de la même entreprise. Concrètement, le transfert de la connaissance 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 de la connaissance ayant une forme tacite, ce

---

<sup>1</sup> Cf. S. MAKINO et A. DELIOS (1996), " Local Knowledge transfer and Performance : Implications for Alliance Formation in Asia ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n°5, pp. 905-927.

qui n'exclue pas en retour une nouvelle transformation vers une forme tacite. Pour sa part, la connaissance objective acquise grâce à des méthodes standardisées telles que les études de marché peut être transférée sans difficultés à d'autres pays et même répliquée par d'autres entreprises. Ensuite, un processus de socialisation est nécessaire au transfert par l'instauration d'un partage des expériences et des modèles mentaux des membres (Nonaka et Takeuchi, 1998). Ghoshal, Korine et Szulanski (1994)<sup>1</sup> observent, par exemple, que le réseautage informel, par les contacts directs entre managers et par le travail d'équipe, est le déterminant principal des flux de connaissance au sein de la multinationale. Soulignons que le modèle original d'Uppsala ignore les processus de conversion et suppose la prédétermination de la forme de la connaissance qui est soit objective soit tacite.

Le transfert de la connaissance est néanmoins rendu difficile d'abord par la spécificité de la connaissance. Même si la connaissance du marché contient une composante commune à tous les marchés étrangers ce qui facilite sa " théorisation " et son explicitation, elle 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 de la connaissance du marché local est donc associée au contexte particulier du marché en question et son transfert vers d'autres individus est difficile. Les explications des théories relationnelles de l'internationalisation justifient aussi la spécificité de la connaissance internationale. La connaissance serait non transposable à d'autres cadres (ou marchés) puisqu'elle est dépendante des interactions particulières entre les partenaires impliqués dans une relation d'échange internationale. Eriksson et ali. (2000) observent que la connaissance des affaires permet l'exploitation des opportunités d'affaire avec des clients spécifiques. 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, la connaissance tacite d'internationalisation est plus difficilement codifiable que la connaissance tacite de marché et son transfert est mieux assuré par la socialisation<sup>2</sup>. Soulignons aussi que la spécificité de la connaissance internationale gagne en intensité car la connaissance dans le cadre international croît d'autant que la durée d'opération de

---

<sup>1</sup> S. GHOSHAL, H. KORINE et G. SZULANSKI (1994), " Interunit Communication in Multinational Corporations ", Management Science, Vol. 40, n°1, pp. 96-111 ; (Cités par T. PEDERSEN et ali., 2001).

<sup>2</sup> Une autre voie de réflexion peut être dérivée de certaines analyses qui mettent l'accent non pas sur la question de savoir si une unité particulière de connaissance est en principe articulable ou nécessairement tacite mais plutôt sur les coûts engendrés par les obstacles à l'articulation (Petersen et ali., 2001). En effet, même si la plupart des aptitudes tacites économiquement pertinentes sont potentiellement articulables, le processus de codification implique d'importants coûts fixes initiaux. Il permet cependant aux entreprises de réaliser une distribution et un transfert des connaissances à de faibles coûts marginaux. En conséquence, les grandes entreprises sont plus à même à allouer des ressources au processus de codification. Donc, la codification de la connaissance d'internationalisation est sujette à une appréciation de coût-avantage réalisée par le preneur de décision.

l'entreprise sur un marché augmente, les routines et les processus se trouvant enracinés dans l'environnement de ce marché. Un autre obstacle au transfert tient au fait que la connaissance est dépendante des individus. En effet, précisément à cause de son incrustation, la connaissance d'expérience ne se porte pas facilement à la diffusion au sein de l'organisation. Lam (1998), par exemple, montre que l'enracinement social de la connaissance rend difficile le travail conjoint, dans le cas d'une alliance stratégique, et donc le transfert transfrontalier de la connaissance. Les conclusions de l'auteur concernent un type de connaissance particulier, une connaissance opérationnelle, en l'occurrence technologique, mais ces difficultés devraient s'appliquer aussi à la connaissance de type managériale.

Il faudrait par ailleurs dépasser le schéma selon lequel le transfert intra-organisationnel de la connaissance est un processus naturel et sans obstacles. Même si l'on admet que la connaissance expérientielle peut être rendue 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 ali. (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 " (par exemple, une filiale) de l'organisation où l'acquisition de la connaissance a lieu. Ainsi, la diffusion de la connaissance peut ne pas avoir lieu sans la mise en place de structures d'incitation convenables pour que les employés communiquent leurs connaissances à leurs collègues. Certaines structures organisationnelles peuvent favoriser la coordination latérale et l'échange d'information. Les structures ascendantes et les organisations à structures plates où les lignes de communication à destination du management sont courtes et informelles sont des organisations à structure incitative convenable.

La résolution de la problématique de la diffusion et du transfert de la connaissance internationale peut, dans le cas de l'entreprise familiale, mettre en jeu un autre processus : le transfert intergénérationnel de la connaissance. Au vu de l'impact négatif que peut exercer le conservatisme sur la connaissance d'internationalisation et connaissant la fragilité de la mémoire de l'entreprise familiale, des mécanismes incitant au transfert générationnel de cette connaissance doivent être mis en place. Habbershon et Williams (1999) remarquent, d'une manière générale, que la " *familiness* ", définie comme étant l'ensemble unique de ressources qu'une entreprise particulière possède grâce aux interactions entre la famille, ses membres et l'entreprise, doit être correctement évaluée et gérée. Et l'organisation doit investir pour l'enrichir, l'améliorer et la revaloriser (Grant, 1991). Or la connaissance nécessaire afin d'entreprendre ce processus est essentiellement tacite puisqu'elle est en majeure partie ancrée dans certains individus,

généralement le fondateur. Le processus de transfert de cette connaissance à travers les générations est donc crucial afin de pouvoir maintenir l'avantage compétitif de l'entreprise familiale. Par ailleurs, si la connaissance (en tant que savoir-faire) est la principale ressource sous-jacente à l'avantage compétitif alors sa " transférabilité " va déterminer la période durant laquelle son propriétaire pourra obtenir ses rentes (Spender, 1996). Soulignons, à ce niveau, qu'il est important d'opérer une distinction entre la connaissance stratégique d'une part et la connaissance opérationnelle, d'autre part. Cette dernière est celle mise en œuvre ou acquise par les employés confrontés à la gestion quotidienne des opérations. Il s'agit de la maîtrise des aspects divers de l'affaire, des processus et techniques, des méthodes de production, de commercialisation, etc. Généralement, la famille faiblement ou pas du tout impliquée dans la gestion courante contrôle ce type de connaissance. En effet, le savoir-faire est indissociable de la famille propriétaire, l'entreprise familiale étant la forme évoluée d'une affaire initiée par un entrepreneur possédant précisément un savoir-faire qu'il désirait exploiter. Ce savoir-faire peut, autrement, voir le jour et se développer au cours des longues années d'activité. Il semble donc que dans la majorité des entreprises familiales, et ce même malgré une faible implication de la famille au niveau opérationnel, le savoir-faire demeure dans les mains de la famille ou certains de ses membres. La connaissance stratégique, elle, est une compétence détenue généralement par les dirigeants impliqués dans la prise de décision.

En définitive, les modes d'appropriation de la connaissance sont différents selon qu'il s'agisse de la connaissance opérationnelle ou de la connaissance stratégique. Ward et Aronoff (1994) opèrent une distinction similaire entre l'acquisition de la connaissance des affaires et l'acquisition des capacités de leadership. Dans un premier temps, le successeur doit être en mesure de faire ses preuves quant à l'acquisition et à la l'utilisation de la connaissance opérationnelle qui est, comme nous l'avons souligné, proche du concept de savoir-faire initial et fondateur de l'entreprise. Ce dernier peut faire l'objet d'une codification et formalisation de certaines de ses composantes. Le secret de fabrication est, par exemple, assimilable à une " recette " qui peut être facilement communicable mais qui est bien évidemment protégée. Mais l'apprentissage du successeur devra porter davantage sur la connaissance stratégique issue de l'expérience de direction de l'affaire qu'ont acquise les fondateurs (prédécesseurs) dirigeants que sur le savoir-faire opérationnel. Il s'agit de transmettre non seulement le contenu de la connaissance fondement de l'avantage de l'entreprise mais la manière d'opérer et de diriger l'affaire. Le transfert concerne une compétence managériale, de direction, dans notre cas relative en particulier aux opérations internationales. La compétence étant une compétence en action (Le

Boterf, 1995), il s'agit surtout de faire en sorte que le successeur fasse preuve de compétence c'est-à-dire qu'il sache agir avec compétence. Cette connaissance ne pouvant faire l'objet de formalisation, la stratégie de transfert la plus appropriée serait l'observation que fait le jeune dirigeant complétée par un processus d'apprentissage de la direction : il faut confier au successeur potentiel des missions de plus en plus importantes et responsabilisantes. Ainsi, il doit apprendre de ses actions, de ses découvertes et de ses interactions mais aussi de ses expériences et de l'observation de ses pairs (Hugron et ali., 1998). Pour Hugron et ali. (1998), l'acte de travailler devient acte de formation lorsqu'il s'accompagne d'une activité d'analyse ou de recherche sur lui-même. La formation du successeur met en jeu principalement un processus intense de socialisation, la connaissance acquise, qu'elle soit objective ou expérientielle, se trouve partagée par les dirigeants appartenant à la famille et par la même à destination des successeurs. Préconisant de même un apprentissage sur le tas, Colli (2001) estime que la structure de groupe qu'adoptent les entreprises familiales aurait des effets positifs quant à l'apprentissage du successeur. Ce dernier parvient à gagner une expérience importante tout en jouissant d'une indépendance élevée au sein du groupe.

L'internationalisation peut, dans cet esprit, constituer une stratégie pour former les futurs dirigeants. Il s'agit, en effet, d'une épreuve de qualité pour les membres de la famille afin qu'ils acquièrent de l'expérience en affaires. Si le successeur parvient seul à s'établir dans un pays étranger, il serait, à priori, capable de prendre le contrôle de l'entreprise familiale dans son pays d'origine (Gallo et Pont, 1996). Le successeur doit faire preuve d'une capacité à s'adapter aux changements et développer ses compétences à apprendre et à solutionner les problèmes en temps réel. La capacité de se maintenir au courant et d'être capable de suivre et de s'adapter au marché visé, voire de créer de nouveaux marchés, fait partie des compétences que doivent maîtriser les successeurs des PME familiales (Hugron et ali., 1998). A l'inverse, il semble aussi que l'intensification de la concurrence et les turbulences des marchés mondiaux rendent les dirigeants plus exigeants vis-à-vis de leurs successeurs. Ainsi, ils exigent qu'ils fassent leurs preuves dans le contexte " interne " pour ensuite leur déléguer les responsabilités externes internationales (Hugron et Boiteux, 1998).

Au total, il s'agit de transmettre moins un contenu qu'un contenant c'est-à-dire une méthodologie de résolution des problèmes. La transmission de la connaissance porte non seulement sur la connaissance des affaires détenue par le prédécesseur et sa famille mais aussi et surtout devra lui permettre d'être capable d'élaborer des stratégies de développement et d'élargissement de la base de connaissance. On risque sinon d'obtenir qu'une " copie " conforme

et peut être de moindre qualité de la base de connaissance existante de l'entreprise. En résumé, le successeur doit :

- savoir s'adapter aux exigences futures de l'environnement ;
- implanter des processus cognitifs de recherche de solutions à des problèmes inconnus ou imprévus.

Le transfert intergénérationnel de la connaissance, au sein des entreprises familiales, est néanmoins problématique. Cabrera-Suarez et al. (2001) identifient quatre obstacles s'élevant contre le transfert de connaissance :

- les caractéristiques de la connaissance transmise, son ambiguïté causale ;
- les caractéristiques de la source (le prédécesseur) et surtout son manque de motivation ;
- les caractéristiques de la cible (le successeur) : son absence de motivation, de capacité d'absorption et de rétention ;
- Le contexte du transfert : le contexte organisationnel stérile ou les relations ardues entre source et récipient.

La dernière partie de cette recherche a été consacrée aux résultats de l'étude empirique.

# CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, il est nécessaire de dresser un bilan. L'on rappellera les objectifs assignés à la recherche, présentera une synthèse et une évaluation des résultats obtenus à la lumière des attentes initiales. Les limites de la recherche ainsi que les voies de recherche futures seront enfin présentées.

## *Les apports de la recherche*

L'originalité de la recherche est justifiée par la rareté des études ayant traité de l'internationalisation de la PME familiale. L'objectif principal consiste à étudier ce phénomène en se fondant sur, d'une part, l'approche par les connaissances et en particulier celle de l'apprentissage organisationnel, et d'autre part sur la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale. La recherche présente un double intérêt. Tout d'abord, elle cherche à combler le vide quant à l'étude de la stratégie de l'entreprise familiale et de son processus d'internationalisation, en particulier. D'autre part, elle répond à une insuffisance des théories dites séquentielles de l'internationalisation en analysant le rôle de la connaissance dans le processus d'internationalisation, rôle généralement sous-entendu par les modèles pionniers.

La recherche vise :

1- Tout d'abord, à étudier le processus d'internationalisation de la PME familiale et à dégager ses particularités. Cette étape de l'analyse a été réalisée grâce à une étude descriptive cherchant à montrer que :

- le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale est un processus progressif et incrémental ;

- la progressivité est davantage vérifiée chez les entreprises familiales que chez les entreprises non familiales.

Cette analyse a été menée grâce à l'observation du processus d'adoption des modes d'entrée de deux échantillons d'entreprises familiales et non familiales. Elle confirme, malgré la présence de quelques anomalies, l'existence d'un processus graduel d'accroissement de l'engagement des ressources sur les marchés étrangers ainsi que du contrôle des modes d'entrée.

Conformément aux attentes théoriques, le processus d'adoption des modes d'entrée pour les entreprises familiales semble prudent et incrémental. Sur le plan théorique, on a justifié une telle conclusion par la nécessité du développement progressif de la connaissance d'internationalisation, principal moteur du processus d'internationalisation. Aussi, notre deuxième phase d'analyse a été de nature essentiellement explicative.

2- En créant des mesures originales des concepts de " conservatisme ", d'orientation indépendance, de " réseautage " social, la recherche étudie l'influence de ces caractéristiques spécifiques de l'entreprise familiale sur son degré d'internationalisation. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation. Plus précisément, la thèse cherche à montrer que :

a- La connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation : cette hypothèse est vérifiée et montre, tel que le suggère la littérature, que le facteur connaissance forme la dynamique qui sous-tend le processus de déploiement à l'étranger manifesté par les modes d'entrée adoptés, les ressources engagées ou les marchés ciblés.

b- L'attitude conservatrice de la famille influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation : cette hypothèse n'est pas vérifiée mais l'existence d'un effet négatif indirect est observée, l'indépendance jouant un rôle intermédiaire.

c- La volonté d'indépendance de l'entreprise influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation : cette proposition est vérifiée essentiellement en ce qui concerne la dimension décisionnelle de l'orientation indépendance.

d- Le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation de l'entreprise : cette proposition théorique est vérifiée et montre l'importance de ce facteur d'élasticité pour le développement de la connaissance internationale pour les PME familiales.

Au total, et même si les résultats ne sont pas toujours probants, la recherche semble confirmer que le développement de la connaissance est soumis à l'influence des caractéristiques de l'entreprise familiale, le conservatisme étant à la source d'une rigidité et d'une résistance à l'intégration et au développement de la connaissance organisationnelle. A l'inverse, la forte orientation " réseau social " permet à la PME familiale d'obtenir, de l'extérieur, la connaissance dont elle a besoin pour se développer tout en restant indépendante.

Sur le plan méthodologique, notre thèse adopte la nouvelle approche de recueil d'informations par le biais d'Internet. Le potentiel de cette stratégie est non négligeable pour les

sciences de gestion car il permet un rapprochement et une meilleure interaction entre le chercheur et le terrain. Toujours en stade de développement, malgré son adoption de plus en plus fréquente par les thèses en sciences de gestion, elle promet beaucoup d'avantages que les recherches futures pourront tester. Hormis la possibilité de l'atteinte d'un nombre élevé de répondants et l'obtention de meilleurs taux de réponses (si le ciblage est bien effectué), elle permettra de raccourcir les périodes de recueil des données et d'améliorer le processus d'interrogation des répondants. Le développement des techniques et des logiciels contribuera aussi à l'essor de cet ensemble de méthodes.

Si les méthodes d'équations structurelles ne sont plus nouvelles dans le champ de la gestion, elles restent néanmoins l'apanage de certaines disciplines telles que le marketing ou la GRH. En France, de rares études dans le domaine de la stratégie les adoptent pour le développement et l'évaluation des modèles de recherche. L'existence d'au moins deux variables dépendantes a justifié le recours à cette méthode d'analyse qui s'avère très pertinente à l'analyse des influences concomitantes des caractéristiques de l'entreprise familiale sur la connaissance d'internationalisation. Le rôle intervenant de cette dernière, même s'il n'est pas toujours validé, montre la complexité du phénomène étudié et la nécessité de l'utilisation d'une telle technique d'analyse des données.

Les résultats obtenus ainsi que les apports de la recherche sont toutefois soumis à un certain nombre de limites et doivent être contextualisés.

### *Les limites de la recherche*

La thèse présente de nombreuses limites qui peuvent s'articuler en deux thèmes : les limites théoriques et les limites pratiques.

#### - Les limites théoriques :

Une première limite de notre travail concerne la conceptualisation du processus d'internationalisation uniquement grâce à la dimension " mode d'entrée ". En cela la démarche semble restrictive et partielle. En effet, on a vu que ce processus est manifesté au moins grâce à cinq dimensions. L'observation d'une éventuelle prudence dans l'adoption des modes d'entrée à

l'étranger ne peut pas, en ce sens, impliquer que le processus en entier soit incrémental. L'adoption des différents modes d'entrée peut s'effectuer sur des marchés différents selon une séquence qui ne respecte pas les descriptions des thèses incrémentales. Faute de pouvoir connaître la localisation des différentes étapes menées par les entreprises de notre échantillon, nous n'avons pas approfondi davantage l'analyse. En conséquence, afin de pouvoir étudier d'une manière non partielle le processus d'internationalisation, le dispositif de recherche doit pouvoir capturer non seulement la dimension " engagement de ressources " ou " mode d'entrée " mais aussi la dimension " marché " et " produit ".

La non prise en compte d'autres variables influençant le développement de la connaissance durant l'internationalisation est aussi théoriquement discutable. D'autres variables internes et spécifiques à la PME familiale peuvent apporter un meilleur éclairage à la problématique : intensité technologique, âge de l'entreprise, entre autres. La recherche ne prend pas non plus des variables externes comme déterminantes au développement de la connaissance. Dans cette veine, la recherche effectuée néglige aussi d'autres variables essentiellement externes déterminant directement le degré d'internationalisation. En cela, notre modèle montre la même limite que celui d'Uppsala : sa focalisation unique sur la connaissance comme déterminant du degré d'internationalisation. Sullivan et Bauerschmidt (1990) pensent qu'il occulte ainsi d'autres facteurs potentiellement importants. Le modèle est, selon même les auteurs qui l'ont élaboré (Johanson et Vahlne, 1990), partiel. La taille du marché étranger (potentiel des ventes) semble constituer un déterminant aussi important que l'acquisition de la connaissance d'internationalisation. Ainsi, la perception que se font les managers quant aux revenus des ventes tenant compte des coûts opérationnels serait une variable importante. D'autres déterminants sont par ailleurs identifiés. Ainsi, Johanson et Vahlne (1977) s'attendent à ce que des entreprises disposant de ressources importantes soient moins incrémentales dans leur engagement international.

Même si la thèse a cherché à évaluer l'influence du conseil d'administration sur l'intensité des relations de notre modèle, il reste que la recherche ignore beaucoup d'autres variables modératrices telles que l'âge de l'entreprise ou bien la génération la contrôlant. L'incorporation de ces variables peut être pertinente dans une recherche future étant donné que l'intensité du conservatisme et de l'indépendance de la PME familiale peuvent varier en fonction de ces données contextuelles. Toujours dirigées par leurs fondateurs, les entreprises les plus âgées ont toutes les chances de développer un conservatisme élevé. A contrario, le changement à la tête de l'entreprise

peut favoriser l'adoption d'une posture courageuse et réformatrice de l'entreprise et de ses choix stratégiques.

- Les limites pratiques :

Sur le plan pratique, une des limites majeures de la recherche est la taille restreinte de l'échantillon. Particulièrement lors de la phase descriptive, nous avons constaté que les deux groupes d'entreprises ont un poids inégal. Ce problème de sous-représentation des entreprises non familiales peut être lié à notre méthode de constitution d'échantillon. La faiblesse de la taille des échantillons est aussi critiquable lors de la phase d'analyse des relations structurelles. L'échantillon de 118 individus ne satisfait pas les minima admis. Cette même faiblesse nuit aux conclusions obtenues qui ne peuvent pas être généralisés faute de validité externe suffisante. L'échantillon n'est pas suffisamment important pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble d'une population (dont la détermination est, par ailleurs, problématique) de PME familiales indépendantes.

Une autre insuffisance a trait à la logique qui sous-tend la recherche explicative et la mesure des variables. Pour se prévaloir de la qualité de " causale ", une analyse explicative doit, en effet, reposer sur une logique cause-conséquence. Notre recherche ne satisfait pas à ce critère puisque la mesure des variables de l'étude ont toutes été obtenues à un même instant. L'idéal aurait été d'obtenir des mesures des variables indépendantes et des variables dépendantes à des moments différents. Ceci aurait pu garantir l'existence d'une causalité temporelle entre les variables.

L'observation des nombreuses limites de la recherche montre que la réalisation d'autres études améliorant le dispositif de recherche actuel est nécessaire.

### *Prolongements et voies futurs de recherche*

La recherche, et les résultats qu'elle produit, permet d'identifier un certain nombre de questions nécessitant une recherche ultérieure. D'abord, certaines questions connexes à notre modèle méritent une investigation plus approfondie. Il peut être pertinent d'étudier les relations potentielles entre les types de mode d'entrée choisis et la performance globale de l'entreprise familiale ou bien aussi entre le nombre de ces modes d'entrée et la variable performance. Il serait

aussi intéressant, comme prolongement de la présente recherche, d'évaluer l'impact des mêmes variables explicatives de notre modèle (conservatisme, indépendance, réseautage social) sur les modes d'entrée choisis, l'ordre de leur choix, la perception de la distance et la progression géographique de l'entreprise. Parviendra-t-on à confirmer avec plus de rigueur le conservatisme stratégique de l'entreprise familiale ? Afin d'approfondir les résultats, il serait aussi souhaitable que l'on scinde l'échantillon d'entreprises familiales en deux sous-échantillons comprenant chacun un ensemble défini selon des critères plus fins. Il est vraisemblable que l'on puisse mettre en relief l'existence de deux " types " d'entreprises familiales différentes par leur processus d'internationalisation : un groupe d'entreprises familiales classiques : dominées par la famille à la fois au niveau stratégique qu'au niveau décisionnel, leur processus serait plus conservateur ; un groupe d'entreprises familiales " minoritaires " : leurs modes de gestion et de gouvernement moins imprégnés par la famille serait assez proche de celui des entreprises non familiales. Des comparaisons peuvent être menées dans ce sens

Un deuxième domaine de recherche porteur a trait à l'étude approfondie de certaines modalités de la croissance internationale des entreprises familiales. Le comportement de ces entreprises, de grande taille essentiellement, quand elles nouent des alliances stratégiques internationales ou aussi quand elles réalisent des prises de participation à l'étranger est une question qui mérite beaucoup d'attention. Il s'agit de décrire et d'expliquer la particularité de telles opérations toujours à la lumière des caractéristiques spécifiques des entreprises familiales. Aussi, il s'agira d'étudier l'influence des caractéristiques " génétiques " de ce type d'entreprises sur le processus mais aussi sur la réussite ou l'échec de telles opérations. Par exemple, la culture de famille imprégnant l'entreprise constitue-t-elle un facteur clé de réussite des joint-ventures internationales impliquant des entreprises familiales ? Une autre approche serait de comparer les processus d'intégration post-fusion ou acquisition internationales entre deux échantillons d'entreprises (dont l'un à contrôle familial), d'identifier leurs particularités et de voir si, telle que le laisse présager la littérature, un tel processus aurait plus de chance de réussite quand la partie impliquée est sous contrôle familial.

Une troisième voie peut être suggérée. Il s'agit d'une approche fondée sur les ressources de l'internationalisation. Pratiquement, une telle recherche consisterait à identifier les ressources clés (financières, humaines et technologiques essentiellement), à mesurer leur niveau au sein d'un échantillon d'entreprises familiales et à le comparer avec celui de leurs homologues non familiales. Un tel différentiel de potentiel, s'il existe, peut-il expliquer les degrés d'internationalisation respectifs ? Par ailleurs, il serait intéressant de montrer que l'insuffisance de

ressources dont souffre la PME familiale d'une manière générale est précisément du, en grande partie, à son introversion manifestée par son conservatisme et son " orientation indépendance ". A l'instar de l'étude d'Andersen et Kheam (1998), une analyse des stratégies internationales à la lumière des ressources peut aussi être menée. Quelle direction de croissance l'entreprise familiale privilégiera-t-elle en fonction des ressources et des capacités qu'elle détient ? Quelle stratégie parmi la pénétration des marchés étrangers, le développement de nouveaux produits, le développement de nouveaux marchés internationaux ou la diversification internationale, l'entreprise familiale (pas seulement la PME) a tendance à privilégier ? Quel rôle jouent les compétences centrales de ce type d'entreprises dans ce choix ?

Ces différentes perspectives nous conduisent à vouloir prolonger la recherche vers une meilleure compréhension de l'internationalisation et de la stratégie au sein des PME familiales. Notre travail a permis la validation empirique d'une certaine conception de leur comportement international. Cette conception repose sur les difficultés intrinsèques dues au conservatisme et à l'indépendance. En définitive, même si la recherche tend à accréditer la thèse de la difficile ouverture internationale de la PME familiale, cette entité n'en demeure pas moins une organisation capable de s'émanciper de son cadre local et de consolider une stratégie et une position internationale significative. L'entreprise familiale possède les forces et les capacités lui permettant de remettre en cause sa réputation d'alternative à la multinationale.

## BIBLIOGRAPHIE

- AABY N. et SLATER S. (1989), " Management Influences on Export Performance : A Review of the Empirical Literature ", *International Marketing Review*, Vol. 6, n°4, pp. 7-26.
- ADAM-LEDUNOIS S. et Le VIGOUREUX F. (1998), " Entreprises moyennes : l'indépendance en question ", Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Metz, 1998.
- AGERON B. (2001), " Proposition de modélisation du processus d'internationalisation de la PMI ", Communication à la Xème conférence de l'AIMS, Québec, 13-14-15 Juin 2001.
- AGERON B. et HUAULT I. (2000), " Processus d'internationalisation des la PME : une analyse critique des modèles béhavioristes ", in *Actes des XVèmes journées nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz, 6, 7, 8 Septembre 2000.
- AGRAWAL S. et RAMASWAMI S. (1992), " Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership, Location and Internalization Factors ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n°1, pp. 1-27.
- AHARONI Y. (1966), *The Foreign Investment decision Process*, Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.
- AHOKANGAS P. (1998), *Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs*, ACTA WASAENSIA n°64, Universitas Wasaensis, Business Administration, Management and Organization, Vaasa 1998.
- ALIZADEH Y. (1999), " Multi-relational Aspect of Family Business Networks ", Communication à la conférence de l'ICSB , 1999, Naples, Italie.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1997), " Le retour triomphant du capitalisme familial ", *L'Expansion Management Review*, Juin 1997, pp. 92-99.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998), " La confiance : une explication des performances des entreprises familiales ", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série SG*, n°8-9/1998.
- ALLOUCHE J. et AMANN B. (2000), " L'entreprise Familiale : un état de l'art ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 33-79.
- AMINE A. et FORGUES B. (1993) " Vers une mesure de la désirabilité sociale dans les réponses aux questionnaires ", in *Actes du Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Dwight Merunka (ed.), Vol. 9, pp. 109-128.
- ANDERSEN O. (1993), " On the Internationalization Process of Firms : A Critical Analysis ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, n°2, pp. 209-232.
- ANDERSEN O. (1997), " Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks ", *Management International Review*, Vol. 37, n°2, pp. 27-42.

- ANDERSEN O. et KHEAM L. (1998), " Resource-based Theory and International Growth Strategies : An exploratory Study ", *International Business Review*, Vol. 7, n°2, avril 1998, pp. 163-184.
- ANDERSON E. et GATIGNON H. (1986), " Modes of Foreign Entry: A Transaction Costs Analysis and Propositions ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 17, n°3, hiver 1986, pp. 1-26.
- ANDERSON V. et BOOCOOCK G. (2002), " Small Firms and Internationalisation: Learning to Manage ad Managing to Learn ", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, n°3, pp. 5-24.
- ANDERSON V., GRAHAM S. et LAWRENCE P. (1998), " Learning to Internationalise ", *Journal of Management Development*, Vol. 17, n°7, pp. 492-503.
- ANDERSON J. et GERBING D. (1988), " Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach ", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, n°3, pp. 411-423.
- ANDERSSON S. (2000), " The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective ", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, n°1, pp. 63-92.
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir - Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : InterEditions, 1995.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1978.
- ARONOFF C. et WARD J. (1996), " Outside Directors: How they Help You ? ", in *Family Business Sourcebook II*, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 232-233.
- ARREGLE J-L. (1995), " Le savoir et l'approche Resource-based : une ressource et une compétence ", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp. 84-94.
- ARREGLE J-L., CAUVIN E. et GHERTMAN M. (2000), *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris : Economica, 2000.
- ARREGLE J-L., VERY P. et RAYTCHEVA S. (2002), " Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur ", EDHEC, Papier de recherche.
- ASTRACHAN J. et KOLENKO T. (1996). " A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practice " in *The Best of FBR: A Celebration*, (Ed. Richard Beckhard), Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 119-134.
- ASTRACHAN J., KLEIN S. et SMYRNIOS 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, Mars 2002, pp. 45-58.

- ATHANASSIOU N. et NIGH D. (2000), " Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°3, pp. 471-487.
- ATHANASSIOU N. et NIGH D. (2002), " The Impact of Top Management Team's International Experience on the Firm's Internationalization: Social Networks at Work ", *Management International Review*, Vol. 42, n°2, pp. 157-181.
- AUTIO E., SAPIENZA H. et ALMEIDA J. (2000), " Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth ", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, pp. 909-924.
- AVENIER M-J. (1999), " La complexité appelle une stratégie chemin faisant ", *Gestion 2000*, Septembre-Octobre 1999, pp. 13-34.
- AXELSSON B. et AGNDAL H. (2000), " Internationalisation of the Firm: A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network ", Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- AXELSSON B. et JOHANSON J. (1992), " Foreign Market Entry – The Textbook View vs the Network View ", in Axelsson B. et Easton G. (eds), *Industrial networks - A New View of Reality*. London : Routledge, 1992.
- BARNETO P. (1999), " La performance financière des entreprises familiales cotées sur le second marché de la bourse de Paris ", *La Revue du Financier* n°123, pp. 94-118.
- BARNEY J. (1991), " Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ", *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, pp. 99-121.
- BARRETT N. et FLETCHER R. (2000), " The International Evolution of a Medium Sized Manufacturing Firm: A Network Perspective ", Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- BASLY S. (2002), " L'internationalisation de l'entreprise familiale ", in CABY J. et HIRIGOYEN G. (sous la direction de), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica, 2002.
- BASLY S. (2003), " L'internationalisation de l'entreprise familiale à la lumière des approches fondées sur la connaissance ", Papier présenté au 13<sup>ème</sup> colloque franco-espagnol de l'Association Européenne de Direction des Entreprises, Bordeaux, 4-5-6 juin 2003.
- BATAGELJ Z. et VEHOVAR V., " Technical and Methodological Issues in WWW Surveys ", Article récupéré sur Internet ([www.ris.org](http://www.ris.org)).
- BATAZZI C. (1999), " Essai de vulgarisation d'une démarche de recherche en sciences de gestion ", *Humanisme et Entreprise*, Avril 1999, pp. 99-234.
- BAUER R. et DAHLQUIST J. (1999), " Knowledge and The Firm ", *Managerial Finance*, Vol. 25, n°1, 1999, pp.1-22.

- BAUMARD P. (2002), " Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques ", Article présenté à la conférence de l'AIMS 2002, PARIS, EAP – ESCP.
- BAYAD M. et GARAND D. (1998), " Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action ", Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès international francophone de la PME, Metz, 22-23-24 octobre 1998.
- BEAMISH P. (1990), " The Internationalization Process for Small Ontario Firms : A Research Agenda ", in *Research in Global Strategic Management- International Business Research for the Twenty-First Century*, Edited by Rugman A., Greenwich : JAI Press, 1990, pp. 77-92.
- BEAUD M. (2003), *L'art de la thèse*, Nouvelle édition, Paris : La découverte, 2003.
- BELICH T. et DUBINSKY A. (1995), " Factors Related to Information Acquisition in Exporting Organizations ", *Journal of Business Research* Vol. 33, n°1, pp. 1-11.
- BELKAOUI A. (1998), " The Effects of the Degree of Internationalization on Firm Performance ", *International Business Review*, Vol. 7, n°3, pp. 315-321.
- BELL I. et YOUNG S. (1995), " The Internationalisation of the Firm: A View for the New Millennium ", Article présenté à la rencontre annuelle du UK Academy of International Business, Aston University, 1995, pp. 29-30.
- BELLETANTE B. et PARANQUE B. (1998), " Accès aux marchés financiers et performances des entreprises industrielles ", Communication à la 43<sup>ème</sup> conférence mondiale de l'International Council of Small Business, Singapore.
- BENITO G. et WELCH L. (1997), " De-Internationalisation ", *Management International Review*, Vol. 37, n°2, pp. 7-25.
- BENITO G., SOLBERG C. et WELCH L. (1993), " Exploration of Information Behaviour of Norwegian Exporters ", *International Journal of Information Management*, Vol. 13, n°4, pp. 274-286.
- BENTLER P. et CHOU C-P. (1987), " Practical Issues in Structural Modeling ", *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, n°1, pp. 78-117.
- BERLE A. et MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan : New York, 1932.
- BIARDEAU S., BOURCIEU S. et SALGADO M. (2003), " Conséquences du Volontarisme stratégique sur le développement international des PME ", Communication au colloque *L'Entrepreneur en action: contextes et pratiques*, 23 et 24 octobre 2003, Agadir, Maroc.
- BILKEY W. et TESAR G. (1977), " The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firm ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, n°1, pp. 93-98.
- BIRLEY S. et NG D. (1999), " The Family and the Business ", *Long Range Planning*, Vol. 36, n°6, 1999, pp. 598-608.

- BIRLEY S. (1985), " The Role of Networks in the Entrepreneurial Process ", *Journal of Business venturing*, Vol. 1, n°1, pp. 107-117.
- BISEAU G. (1997), " PMI – Entreprises familiales : Le nouveau modèle ", *L'Usine Nouvelle* n°2579-23/01/97.
- BOISSIN, J-P. (2000), " Système de valeurs du management familial en PME ", Communication au 5ème Congrès International Francophone sur la PME.
- BOLLINGER A. et SMITH R. (2001), " Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset ", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, n°1, pp. 8-18.
- BONACCORSI A. (1992), " On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n°4, pp. 605-635.
- BOOMSMA A. (1982), " The Robustness of LISREL Against Small Sample Sizes in Factor Analysis Models ", in K.G. Joreskog & H. Wold (eds.), *Systems Under Indirect Observation: Causality, structure, and prediction*, Part 1. Amsterdam : North-Holland.
- BORNHEIM S. (1999), " The Family Business Ecology: A New Framework ", Communication à la conférence de l'ICSB , 1999, Naples, Italie.
- BOTER H. et HOLMQUIST C. (1996), " Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms ", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, n°6, pp. 471-487.
- BOURCIEU S. (2000), " L'internationalisation des PME : du déterminisme au Volontarisme stratégique ", *Gestion*, Vol 25, n°1, Printemps 2000.
- BRADLEY F. (1995), *International Marketing Strategy*, Prentice Hall, 1995.
- BROCKHAUS R. (1994), " Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, n°1, pp. 25-39.
- BROUTHERS K., BROUTHERS L. et WERNER S. (1996), " Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on The Choice of Entry-Modes in the Computer Software Industry ", *International Business Review*, Vol. 5, n°4, pp. 377-394.
- BRUNAKER S. (1996), *Introducing Second Generation Family members into the Family Operated Business – A Constructionist Approach*, Doctoral Thesis, Swedish University of Agricultural Science, Department of Economics.
- BÜCHEL B. et PROBST G. (2000), " From Organizational Learning to Knowledge Management ", *Cahier de recherche 2000-11*, Department HEC, University of Geneva.
- BUCKLEY P. (1989), " Foreign Direct Investment by Small-and Medium-Sized Enterprises : The Theoretical Background ", *Small Business Economics*, Vol. 1, n°2, pp. 89-100.

- BUCKLEY P. (1993), " The Role of Management in Internalization Theory ", *Management International Review*, Vol. 33, n°3, pp. 197-207.
- BUCKLEY P. et CASSON M. (1998), " Analyzing Foreign Market Entry Strategies : Extending The Internalization Approach ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, n°3, pp. 539-561.
- BUCKLEY P. et CHAPMAN M. (1998), " A Longitudinal Study of the Internationalisation Process in a Small Sample of Pharmaceutical and Scientific Instrument Companies ", in *International Business: Economics and Anthropology, Theory and Method*, Edited by P. Buckley, Mac Millan, pp. 140-158.
- BUCKLEY P. et PERVEZ N. (1993), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, 1993.
- CABRERA-SUAREZ K., DE SAA-PEREZ P. et GARCIA-ALMEIDA D. (2001), " The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm ", *Family Business review*, Vol. 14, n°1, pp. 37-48.
- CABY J. et HIRIGOYEN G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Paris : Economica, 2002.
- CALDER B., PHILLIPS L. (1982), " The Concept of External Validity ", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, n°3, pp. 240-244.
- CALOF J. (1993), " The Impact of Size on Internationalization ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, n°4, pp. 60-70.
- CALOF J. et BEAMISH P. (1995), " Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization ", *International Business Review*, Vol. 4, n°2, 1995, pp. 115-131.
- CALVI-REVEYRON M. (2000), " Le capitalisme familial, dans un contexte français, induit-il moins de dividendes que les autres formes d'actionnariat ? ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, n°1, Mars 2000, pp. 81-116.
- CAMPBELL A. (1996), " The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, n°3, pp. 50-59.
- CARLSON S. (1966), *International Business Research*, Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- CARSRUD A., TORRES L. et SACHS R. (1997), " Exploring a Classification Scheme For Closely-Held Businesses: Getting to Workable Definitions of Family Firms ", Communication à la conférence de l'ICSB , 1997, San-Francisco, Californie, USA.
- CATRY B. et BUFF A. (1996), *Le Gouvernement de l'Entreprise Familiale*, Paris : Publiunion, 1996.
- CAVUSGIL S. (1980), " On the Internationalization Process of Firm ", *European Research*, Vol. 8, pp. 273-281.

- CAVUSGIL S. (1984), " International Marketing Research: Insights into Company Practices " Research in Marketing, Vol. 7.
- CAVUSGIL S. et NAOR J. (1987), " Firm and Management Characteristics as Discriminants of Export Marketing Activity ", Journal of Business Research, 15, pp. 221-235.
- CERDIN L. (2001), " Vers la collecte de données via Internet: Cas d'une recherche sur l'expatriation ", DR 01006, Avril 2001.
- CHARLOT B. (1997), *Du rapport au savoir, Elements pour une théorie*, Paris : Anthropos, 1997.
- CHARREAUX G. (1991), " Structures de propriété, relations d'agence et performances financières ", Cahiers du CREGO, IAE de Dijon.
- CHARREAUX G. (2002a), " Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance ", Papier de recherche, Université de Bourgogne.
- CHARREAUX G. (2002b), " Variations sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ", Finance, Contrôle, Stratégie, n°3, Vol. 5 (2002), pp. 5-68.
- CHARREAUX G. et PITOL-BELIN J-P. (1990), *Le conseil d'administration*, Paris : Vuibert Gestion, 1990.
- CHELL E. et BAINES S. (2000), " Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour ", Entrepreneurship and Regional Development, 12 (2000), pp. 195-215.
- CHETTY S. (1996), " The Case Study Method for Research in Small- and Medium-sized Firms ", International Small Business Journal, Vol. 15, n°1, pp. 73-86.
- CHETTY S. et CAMPBELL-HUNT C. (2000), " The Evolution of Internationalization Capability Through Business Relationships ", Communication lors de la conférence *Marketing in a Global Economy*.
- CHETTY S. et CAMPBELL-HUNT C. (2003), " Explosive International Growth and Problems of Success Amongst Small to Medium-sized Firms ", International Small Business Journal, Feb 2003, Vol. 21, n° 1, pp. 5-23.
- CHETTY S. et ERIKSSON K. (1998), " Mutual Commitment and Experiential Knowledge in International Business Relationships ", working paper 1998/3, Department of Business Studies, Uppsala University.
- CHETTY S. et ERIKSSON K. (2002), " Mutual Commitment and Experiential Knowledge in Mature International Business Relationship", International Business Review 11 (2002), pp. 305-324.

- CHETTY S. et HAMILTON R. (1996), " The Process of Exporting in Owner-Controlled Firms ", *International Small Business Journal* 14, 2 (Janvier –Mars 1996).
- CHETTY S. et HOLM D. (2000), " Internationalisation of Small to Medium-sized Manufacturing Firms: A Network Approach ", *International Business Review* 9 (2000), pp. 77-93.
- CHOO C. (2001), " The Knowing Organization as a Learning Organization ", *Education + Training*, Vol. 43, n°4/5, 2001, pp. 197-205.
- CHRISMAN J., CHUA J. et LITZ R. (2004), " Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Été 2004, Vol. 28, n°4, pp. 335-355.
- CHRISMAN J., CHUA J. et SHARMA P. (2003), " Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies : Toward a Theory of the Family Firm ", *The 2003 Coleman White Paper series*.
- CHRISTENSEN J. (1996), " Analysing the Technology Base of the Firm ", in Foss, N.J. and C. Knudsen (eds.), *Towards a Competence Theory of the Firm*, London: Routledge.
- CHUA A. (2002), " The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation ", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, n°4, pp. 375-392.
- CHUA J., CHRISMAN J. et SHARMA P., (1999), " Defining the Family Business by Behavior ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°4, pp. 19-39.
- CHUI A., LLOYD A. et KWOK C. (2002), " The Determination of Capital Structure: Is National Culture a Missing Piece to the Puzzle? ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n°1, pp. 99-127.
- CHURCHILL G. (1979), " A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs ", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n°1, pp. 64-73.
- CLAESSENS S., DJANKOF S. et LANG L.H.P. (1999), " Who Controls East Asian Corporations ? ", World Bank and The University of Chicago, 1999.
- COHEN T. et LINDBERG R. (1974), *Survival and Growth: Management Strategies for the Small firm*, New York : AMACOM, 1974.
- COHEN W. et LEVINTHAL D. (1990), " Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n°1, 1990, pp. 128-152.
- COLLA E. (1996), " Les Stratégies d'internationalisation des entreprises commerciales ", *Revue Française de Marketing*, n°157-158, 1996/2-3.
- COLLI A. (2001), " Knowledge and Leadership Succession in Small and Medium Family Firms. Evidence and Generalisations from the Italian Experience ", *Communication lors de la conférence de l'EBHA 2001: Business and knowledge*.

- COLLIN B. (1998), *Le processus d'internationalisation et la logique des mondes*, Thèse de Doctorat en Gestion, Paris XII.
- COMMISSION EUROPEENNE, OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2003a), " L'accès au financement pour les PME ", Publications – DG Entreprises – 2003/2.
- COMMISSION EUROPEENNE, OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2003b), " L'internationalisation des PME ", Publications – DG Entreprises – 2003/4.
- COMMISSION EUROPEENNE, OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENNES (2003c), " L'impact de l'élargissement de l'Union sur les PME Européennes ", Publications – DG Entreprises – 2003/6.
- CONNER K. et PRAHALAD C. (1996), " A Resource-Based Theory of the Firm : Knowledge Versus Opportunism ", *Organization Science*, Vol.7, n°5, pp. 477-501.
- CORBETTA G. et MONTEMERLO D. (1995), " Internationalization Strategies in Family Businesses : Implications for Family and Company ", Papier de recherche, SDA Bocconi, Business Policy Department.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Librairie Générale Française, 1995.
- COVIELLO N. et McAULEY A. (1999), " Internationalization of the Smaller Firm : A Review of Contemporary Empirical Research ", *Management International Review*, Vol. 39, 1999/3.
- COVIN J. (1991), " Entrepreneurial Versus Conservative Firms : A Comparison of Strategies and Performance ", *Journal of Management Studies*, Sep 1991, pp. 439-462.
- COVIN J. et COVIN T. (1990), " Competitive Aggressiveness, Environmental Context and Small Firm Performance ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 144, pp. 35-50.
- COVIN T. (1994), " Profiling Preferences for Employment in Family-owned Firms ", *Family Business Review*, 7, pp. 287–296.
- CROMY S., STEPHENSON B. et MONTEITH D. (1995), " The Management of Family Firms : An Empirical Investigation ", *International Small Business Journal*, Vol. 13, n°4.
- CROUTSCHE J-J. (1997), *Pratique de l'analyse des données en marketing et gestion*, Editions Eska.
- CUDEK R., et HENLY S. (1991), " Model Selection in Covariance Structure Analysis and the "Problem" of Sample Size: A Clarification ", *Psychological Bulletin*, 109, pp. 512-519.
- CYERT R. et MARCH J. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- DAILY C. et DOLLINGER M. (1993), " Alternative Methodologies for Identifying Family Versus Non-Family-Managed Businesses ", *Journal of Small Business Management*, Avril 1993.

- DAILY C. et THOMPSON S. (1994), " Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth : An Empirical Examination ", *Family Business Review*, Vol. 7, n°3, Fall 1994.
- DAVID A. (1999), " Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion ", Communication lors de la conférence de l'AIMS, Mai 1999.
- DAVIS J., SCHOORMAN F., et DONALDSON L. (1997), " Toward a Stewardship Theory of Management ", *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- DAVIS J. (1991), " On the Goals of Successful Family Companies ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- 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.
- DAVIS P., PETT T. et BASKIN O. (2000), " Governance and Goal Formation Among Family Businesses : A Resource Dependency Perspective ", Papier de recherche communiqué par l'auteur (P. DAVIS).
- DE BODINAT H., DE LEERSYNDER J-M., GHERTMAN M., KLEIN J. et MAROIS B. (1984), *Gestion internationale de l'entreprise*, Dalloz Gestion, 1984.
- De CLERCQ D., SAPIENZA H. et CRIJNS H. (2001), " Organizational Learning effort, Entrepreneurial Orientation and Plans to Expand International Activities ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference, 2001.
- DE LA VILLE I. (1993), " Autonomie et apprentissage stratégique : facteurs d'émergence de la jeune entreprise ", Cahier du CREGE, IAE Bordeaux, n°I. 9306.
- DEARDEN J., ICKES B. et SAMUELSON L. (1990), " To Innovate or Not to Innovate: Incentives and Innovation in Hierarchies ", *American Economic Review* 80, pp. 1105-1024.
- DELAUNE F. (1998), " La Solidarité Réciproque Généralisée (SRG) dans les entreprises familiales chinoises : Une forme d'altruisme efficace ? ", Université de Lille 1.
- DELAVALLEE E. (1995), " Culture d'entreprise : la contribution de Herbert Simon ", Cahier de recherche du GREGOR - 1995.01.
- DELGADO-GÓMEZ J., RAMIREZ-ALESÓN M. et ESPITIA-ESCUER M. (2004), " Intangible Resources as a Key Factor in the Internationalisation of Spanish Firms ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 53, pp. 477-494.
- DEMSETZ H. (1988), " The Theory of the Firm Revisited ", *Journal of Law, Economics and Finance* 4, pp. 141-162.
- DESHPANDE R., FARLEY J. et WEBSTER F. (1993), " Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis ", *Journal of marketing*, Vol. 57, n°1, pp. 23-37.

- DESROCHER J. et YU H. (1995), " Gestion financière de l'exportation ", Chapitre 10 in *PME et Grandes entreprises – PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au marché unique*, sous la direction de P-A. JULIEN, P-Y. LEO et J. PHILIPPE, Paris, Editions l'Harmattan.
- DESSERTINE P. (2000), " Le Nouveau marché : Rencontre de l'entreprise familiale et de la logique boursière ", Finance, Contrôle, Stratégie, Mars 2000.
- DEYSINE A. et DUBOIN J. (1995), *S'internationaliser: Stratégies et Techniques*, Paris: Dalloz, 1995.
- DHANARAJ C. et BEAMISH P. (2003), " A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n°3, pp. 242–261.
- DIBBEN M. et HARRIS S. (2001), " Social Relationships as a Precursor to International Business Exchange ", Communication lors de la 17ème conférence de l'IMP, Oslo, Norvège, 9-11 septembre 2001.
- DILLMAN D. et BOWKER D. (2001), " The Web Questionnaire Challenge to Survey Methodologists ", in *Dimensions of Internet Science*, Edited by Ulf-Dietrich Reips & Michael Bosnjak, Pabst Science Publishers, Germany
- DODGSON M. (1993), " Organizational Learning : A Review of Some Literatures ", *Organization Studies*, Vol. 14, n°3, pp. 375-394.
- DONCKELS R. (2000), " From Shareholder to Stakeholder Value: The Real Challenge for Family Businesses ", Article présenté aux rencontres de St-Galles 2000, Université de Saint-Galles, pp. 305-315.
- DONCKELS R. et FRÖHLICH E. (1991), " Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS ", *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, Été 1991.
- DONNELLEY R. (1964), " The Family Business ", *Harvard Business Review*, Vol. 42, n°2, pp. 93–105.
- DOSOGLU-GUNER B. (2001), " Can Organizational Behaviour Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type ", *International Business Review* 10 (2001), pp. 71–89.
- DREUX IV, D.R. (1990), " Financing Family Businesses: Alternatives to Selling out or Going Public ", *Family Business Review*, 3, pp. 225–243.
- DRUCKER P. (1993), *The New Society : The Anatomy of Industrial Order*, New-Brunswick, NJ: Transaction.
- DRUCKER P., (1988), " L'émergence de la nouvelle organisation ", in *le Knowledge management*, Editions d'Organisation.
- DUBINI P. et ALDRICH H. (1991), " Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process ", *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 305-313.

- DUNCAN R. et WEISS A. (1979), " Organisational Learning : Implications for Organizational Design ", in B. Staw et LL. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 75-123, Greenwich, CT, JAI Press.
- DUNNING J. (1979), " Explaining Changing Patterns of International Production : In Defence of the Eclectic Theory ", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, n°41, Novembre 1979.
- DUNPHY D., TURNER D. et CRAWFORD M. (1997), " Organizational Learning as the Creation of Corporate Competencies ", *Journal of Management Development*, Vol. 16, n°4, pp. 232-244.
- DYER Jr. W. (1991), " Family Business Cultures ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- DYER Jr. W. et SANCHEZ M. (1998), " Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997 ", *Family Business Review*, Vol. 11, n°4, Décembre 1998.
- EHRHARDT O. et NOWAK E. (2003), " The Effect of IPOs on German Family-Owned Firms: Governance Changes, Ownership Structure, and Performance ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n°2, pp. 222-232.
- EISENHARDT K. (1989), " Agency Theory: An Assessment and Review ", *Academy of Management Review*, 14, pp. 57-74.
- ELLIS P. (2000), " Social Ties and Foreign Market Entry ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°3, pp. 443-469.
- EPINGARD P., *L'investissement immatériel : cœur d'une économie fondée sur le savoir*, CNRS Editions, Paris, 1999.
- ERIKSEN B. et MIKKELSEN J. (1996), " Competitive Advantage and the Concept of Core Competence ", in *Towards a Competence Theory of the Firm*, edited by Nicolai J. Foss and Christian Knudsen, Routledge.
- ERIKSSON K. et CHETTY S. (2003), " The Effect of Experience and Absorptive Capacity on Foreign Market Knowledge ", *International Business Review*, n°12 (2003), pp. 673-695.
- ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGARD A. et DEO SHARMA D. (1997), " Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, n°2, pp. 337-360.
- ERIKSSON K., JOHANSON J., MAJKGARD A. et DEO SHARMA D. (2000), " Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process ", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, n°1, pp. 26-44, 2000.
- ERIKSSON K., LINDSTRAND A., MAJKGARD A., SHARMA DEO D. (2000), " Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalisation Process ", *Management International Review*, Vol. 40, 2000/4.

- ERIKSSON K., LINDSTRAND A., MAJKGARD A., SHARMA DEO D. (2000), " The Significance of Weak Ties ", Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- ERRAMILI M. (1991), " The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, n°3, pp. 479-501.
- EVRARD Y., PRAS B., ROUX E. (1997), *Market: Etudes et recherches en marketing*, DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 2000.
- FADAHUNSI A., SMALLBONE D. et SUPRI S. (2000), " Networking and Ethnic Minority Enterprise Development: Insights from a North London Study ", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, n°3, pp. 228-240.
- FAMA E., et JENSEN M. (1983), " Separation of Ownership and Control ", *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325.
- FAN Y-K. (1998), " Families in the 21<sup>st</sup> Century: The Economic Perspective ", *HKCER Letters*, Vol. 50, Mai 1998.
- FAST M. (1993), " Internationalization as a Social Construction ", *Papier de recherche, International Business Economics*, University of Aalborg.
- FIEGENER M., BROWN B., PRINCE R., et FILE K. (1996), " Passing on Strategic Vision ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, n°3, pp. 15-26.
- FIOL C. et LYLES M. (1985), " An Organizational Learning ", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°4, pp. 803-813.
- FLADMOE-LINDQUIST K. et TALLMAN S. (1994), " Resource-Based Strategy and Competitive Advantage Among Multinationals ", *Advances in Strategic Management*, Vol. 10, n°, pp. 45-72.
- FLETCHER R. (2001), " A Holistic Approach to Internationalisation ", *International Business Review* 10 (2001), pp. 25-49.
- FORD R. (1988), " Outside Directors and the Privately Owned Firm: Are They Necessary ? ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13, n°1, pp. 49-57.
- FORD R. (1989), " Establishing and Managing Boards of Directors: The Other View ", *Family Business Review*, Vol. 2, n°2, pp. 142-146.
- 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.

- FOSS N. (1996a), " Introduction : The Emerging Competence Perspective ", in *Towards a Competence Theory of the Firm*, edited by Nicolai J. Foss and Christian Knudsen, Routledge.
- FOSS N. (1996b), " Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments ", *Organization Science*, Vol. 7, n°5, pp. 470-476.
- FOSS K. et FOSS N. (2000), " Learning in Firms: Knowledge-Based and Property Rights Perspectives ", LINK, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.
- FOSS N., LANDO H. et THOMSEN S. (1998), " The Theory of the Firm ", Copenhagen Business School, Aarhus Business School. FOUET J-M. (coordonné par), *Connaissances et savoir-faire en entreprise*, Editions HERMES, Paris, 1997.
- FREY B. et BENZ M. (2003), " Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy ", Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, Working Paper Series, Working Paper n°135.
- GADHOUM Y. (2000), " Family Control and Grouping : Possible Expropriation via Dividends ", Centre de recherche sur les technologies de l'organisation réseau (CENTOR).
- GALBRAITH G. (2003), " Divorce and the Financial Performance of Small Family Businesses : An Exploratory Study ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n°3, pp. 296–309.
- GALLO M. et ESTAPÉ M. (1994), " The Family Business in the Spanish Food and Beverage Industry ", *Documentos de investigación, IESE D/265*.
- GALLO M. (1988), " The Role of the General Manager in the First Stages of Internationalization ", *IESE Research Paper n°145*, Octobre 1988.
- GALLO M. (1995), " Family Businesses in Spain : Tracks Followed and Outcomes Reached by Those Among The Largest Thousand ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°4, Hiver 1995.
- GALLO M. (1995), " The Role of Family Business and its Distinctive Characteristic Behavior in Industrial Activity ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°2, Été 1995.
- GALLO M. (1998), " Ethics in Personal Behavior in Family Business ", *Family Business Review*, Vol. 11, n°4, Décembre 1998.
- GALLO M. et CAPPUYNS K. (1999), " Internacionlizacion de la Empresa familiar : Alianzas Estratégicas ", *Papier de recherche de l'IESE*.
- GALLO M. et ESTAPE M. (1992), " The Internationalization of the Family Business : Exploration of the Differences Compared with Non-Family Businesses ", *IESE research Paper n°230 Bis*, Juin 1992.
- GALLO M. et LUOSTARINEN R. (1992), " Internationalization : A Challenging Change for Family Businesses ", *Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne*.

- GALLO M. et PONT C. (1996), " Important Factors in Family Business Internationalization ", *Family Business Review*, Vol. 9, n°1, Printemps 1996.
- GALLO M. et SVEEN J. (1991), " Internationalizing the Family Business : Facilitating and Restraining Factors ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, Été 1991.
- GALLO M. et VILASECA A. (1996), " Finance in Family Business ", *Family Business Review*, Vol. 9, n°4, Hiver 1996.
- GALLO M., ARINO A., MANEZ I. et CAPPUYNS K. (2002), " Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- GANKEMA H., SNUIF H. et ZWART P. (2000), " The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, n°4, pp. 15-27.
- GASTALDI D. (1996), " Dans quels cas et comment une PME-PMI pourrait-elle se développer à l'international ", *Humanisme et Entreprise*, Vol. 105, n°48, pp. 25-56.
- GATIGNON H. et ANDERSON E. (1988), " The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation ", *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, n°2, 1988, pp. 305-335.
- GERBING D. et HAMILTON J. (1996), " Viability of Exploratory Factor Analysis and a Precursor to Confirmatory Factor Analysis ", *Structural Equation Modeling*, 3, pp. 62-72.
- GERSICK K-E., DAVIS J-A., MCCOLLOM H. et LANSBERG, I. (1997), *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- GIBIAT M. (1994), " Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : Synthèse des recherches depuis 20 ans ", *Revue Internationale PME*, Vol. 7, n°2, 1994.
- GOFFEE B. (1996), " Understanding Family Businesses: Issues for Further Research ", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 2, n°1, pp. 36-48.
- GOMEZ G. (2002), " Typologies of Family Business: A Conceptual Framework based on Trust and Strategic Management ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- GRANOVETTER M. (1973), " The Strength of Weak Ties ", *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER M. (1985), " Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddness ", *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- GRANT R. (1991), " The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy formulation ", *California Management Review*, Vol. 33, n°3, printemps 1991, pp.114-135.

- GRANT R. (1996), " Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm ", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special issue, 1996, pp. 109-122.
- GRAPENTINE T. (1995), " Dimensions of an Attribute ", *Marketing research*, été 1995, Vol. 7, n°3, pp. 19-28.
- GRAY C. (1995), " Managing Entrepreneurial Growth : A Question of Control ? ", Communication à la 18<sup>ème</sup> conférence de l'Institute of Small Business Affairs (National Small Firms Conference), University of Paisley, Scotland.
- GRENIER C. et JOSSERAND E. (2003), " Recherches sur le contenu et recherches sur le processus ", Chapitre 5, in R. Thiétart (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003, pp. 104-136.
- GREPME (sous la direction de Pierre-André JULIEN), *Les PME, Bilan et perspectives*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, 1997.
- GUDMUNDSON D., HARTMAN E. et TOWER C. (1999), " Strategic Orientation : Differences between Family and Nonfamily Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- GUEGUEN G. (2000), *Environnement et management stratégique des PME : Le cas du secteur Internet*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier I, 2001.
- GUEGUEN G. (2000), " L'administration des enquêtes par Internet ", Communication lors de la IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier du 24 au 26 mai 2000.
- GUEYE S. , LELEUX B. et SCHWASS J. (2002), " Are Large Family Companies Bridging the Stakeholder/Shareholder Divide? ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- HAAHTI A. (2000), " INTERSTRATOS: A Longitudinal Study of European Enterprises in Five Industries ", Article présenté aux rencontres de St-Galles 2000, Université de Saint-Galles, pp. 491-498.
- HABBERSHON T. et WILLIAMS M. (1999), " A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- HADJIKHANI A. (1997), " A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model ", *Management International Review*, Vol. 37, n°2, pp. 43-66.
- HADLEY R., WILSON H. (2000), " The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge ", Communication lors de la 16<sup>ème</sup> conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- HAGEDOORN J. et SCHAKENRAAD J. (1995), " Internationalisation et Stratégies de Globalisation ", *Problèmes Economiques* n°2415-2416/15-22 Mars 1995.
- HAKANSON H. et SNEHOTA I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

- HALL R. (1993), " A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage ", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n° 1993, pp. 607-618.
- HALL R. (1997), " Complex Systems, Complex Learning and Competence Building ", *Strategic Management and Knowledge Management*, Edited by R. Sanchez et A. Heene, John Wiley & Sons Ltd.
- HAMBRICK D. et FUKUTOMI, G. (1991), " Seasons of a CEO's tenure ", *Academy of Management Review*, 16, pp. 719-742.
- HAMBRICK D., GELETKANYCZ M., FREDRICKSON J. (1993), " Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants ", *Strategic Management Journal* 14, 401-418.
- HAMEL G. et PRAHALAD C. (1995), *La Conquête du Futur*, InterEditions.
- HANDLER W. (1989), " Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 2, n°3, pp. 257-276.
- HANDLER W. (1990), " Succession in Family Firms : A Mutual Adjustment Between Entrepreneur and next Generation Family Members ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 15, n°1, pp. 37-52.
- HARRIS D., MARTINEZ J. et WARD J. (1994), " Is Strategy Different for the Family-Owned Business ? ", *Family Business Review*, Vol. VII, n°2, Été 1994.
- HART S., WEBB J. et JONES W., 1994, " Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs ", *International Marketing Review*, Vol. 11, n°6, pp. 4-22.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, *Le Knowledge Management*, Editions d'Organisation, 1999.
- HAYDUK L. (1996), *LISREL : Issues, Debates and Strategies*, The Johns Hopkins University Press : Baltimore and London.
- HEIDRICK G. (1988), " Selecting Outside Directors ", *Family Business Review*, Vol. 1, n°3, Fall 1988.
- HEMERY T. (2000), " Perception de l'autonomie du dirigeant de PME : une étude exploratoire en petites entreprises de la région Rhône-Alpes ", *Cahier de recherche, IAE de Lyon/EM Lyon*, n°21, mai 2000, pp. 71-92.
- HERMANN P. et DATTA D. (2002), " CEO Successor Characteristics and the Choice of Foreign Market Entry Mode: An Empirical Survey ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, n°3, pp. 551-569.
- HILL C., HWANG P. et KIM W. (1990), "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode ", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p117-128.
- HIRIGOYEN G. (1982), " Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales ", *Banque*, n°417, pp. 588-593.

- HIRIGOYEN G. (1983), " Situation et performance financière des MEI familiales : Quelques résultats ", IAE de l'Université de Bordeaux 1, Mai 1983.
- HIRIGOYEN G. (1984a), *Contribution à la connaissance des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles et financières*, Thèse pour le Doctorat d'Etat, Bordeaux I.
- HIRIGOYEN G. (1984b), " Peut-on parler d'une politique de dividendes dans les moyennes entreprises familiales non cotées ? ", Banque, n°436, pp. 207-210.
- HIRIGOYEN G. (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.
- HIRIGOYEN G. (1993), " Nouvelles approches du lien stratégie-finance ", Revue française de Gestion, Janvier-Février, pp. 64-73.
- HIRIGOYEN G. (1995), " Le financement des PME exportatrices en Europe ", in *Les Euro-PMI*, coordonné par B. PRAS et A. BOUTIN, Economica 1995.
- HIRIGOYEN G. (1997), " Stratégie et Finance ", in *Encyclopédie de Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, pp. 3064-3092.
- HIRIGOYEN G. et JOBARD J-P. (1997), " Financement de l'entreprise : évolution récente et perspectives nouvelles ", in *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, p. 1357.
- HIRIGOYEN G. et POULAIN-REHM T. (1999), " La politique de stock-options des entreprises familiales cotées : quelques résultats empiriques ", cahier de recherche du CREF, n°1999-03.
- HIRIGOYEN G. et POULAIN-REHM T. (2000), " La politique des Stock-options des entreprises familiales cotées : Quelques résultats empiriques ", Finance, Contrôle, Stratégie, Mars 2000.
- HOLLANDER B. et ELMAN N. (1988), " Family-Owned Businesses : An Emerging Field of Inquiry ", Family Business Review, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- HOLMLUND M. et KOCK S. (1998), " Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium-sized Companies ", International Small Business Journal, Vol. 16, n°4, pp. 46-64.
- HOLSAPPLE C. et JOSHI K. (2001), " Organizational Knowledge Resources ", Decision Support Systems, 31 (2001), pp. 39-54.
- HUBER G. (1991), " Organizational Learning : The Contributing Processes and the literatures ", Organization Science, 2, pp. 88-115.
- HUFFT Jr. E. (1997), " Comparison of the Ownership and Growth of Family Businesses and Small Firms ", Papier de recherche, Indiana University Southeast, 1997.

- HUGRON P. (1993), " Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales. Partie 1 : Littérature Générale ", Cahier de recherche n°GREF-93-01A, Juin 1993.
- HUGRON P. (1993), " Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales. Partie 2 : Littérature sur la continuité, la survie et la succession ", Cahier de recherche n°GREF-93-01B, Juin 1993.
- HUGRON P. (1993), " Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales. Partie 3 : Discussion sur les méthodologies de recherche sur la succession ", Cahier de recherche n°GREF-93-01C, Juin 1993.
- HUGRON P. et BOITEUX S. (1998), " La PME familiale mondiale : conséquence sur la relève ", Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME.
- HYAFIL A. (1991), " The Logic of Corporate Acquisitions ", cahier de recherche HEC, CR 423/1991.
- INGHAM M. (1997), Chapitre introductif, in NONAKA I. et TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1997.
- ISAACS D. (1991), " Merging Family and Family Business Culture ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- JACQUEMIN A. et DE GHELLINCK E. (1976), " Propriété, contrôle et profitabilité des grandes entreprises françaises", EIASM, N° 58, Décembre 1976.
- JACQUEMOT P. (1990), *La Firme Multinationale : Une introduction économique*, Economica, 1990.
- JAMES H. Jr. (1999), " Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm ", *International Journal of Economics and Business*, Vol. 6, n°1, pp. 41-55.
- JAUSSAUD J. (1996), " Les choix stratégiques: Stratégie internationale de l'entreprise ", *Cahiers français* n°275, pp. 107-115.
- JENSEN M. (1986), " Agency Costs of Free Cash Flow: Corporate Finance and Takeovers ", *American Economic Review*, Vol. 76, n°2, pp. 323-330.
- JENSEN M. (1998), " Self-interest, Altruism, Incentives and Agency ", in *Foundations of Organizational Strategy*, Edited by M. Jensen, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- JENSEN M. et MECKLING W. (1976), " Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure ", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- JENSTER P. et MALONE S. (1991), " Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-manager ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- JOFFRE P. et SIMON Y. (Sous la Direction de) (1989), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, 1989, 3621 p.

- JOHANSON J. et MATTSSON L-G. (1988), " Internationalization in Industrial systems-A Network Approach ", in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G. Pervez, 1993.
- 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. 1 8, n°1, pp. 23-32.
- JOHANSON J. et VAHLNE J-E. (1990), " The Mechanism of Internationalisation ", *International Marketing Review*, Vol. 7, n°4.
- JOHANSON J. et WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975), " The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases ", *Journal of Management Studies*, Octobre 1975, pp. 305-322.
- JOHNSON R., DAILY C. et ELLSTRAND A. (1996), " Board of Directors : A Review and Research Agenda ", *Journal of Management*, 223, pp. 409-438.
- JÖRESKOG K., SÖRBORM D. (1989). *LISREL7: A Guide to the Program and Applications* (2ème édition), Chicago: SPSS.
- JUDGE W. et ZEITHAML C. (1992), " Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in Strategic Decision Process ", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, n° 4, pp. 766-794.
- JULIEN P-A (1995), " Marché Nord-Américain et PME Québécoises ", Chapitre 1 in *PME et Grandes entreprises – PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au marché unique*, sous la direction de P-A. JULIEN, P-Y. LEO et J. PHILIPPE, Paris, Editions l'Harmattan.
- KAHN J. et HENDERSON D. (1992), " Location Preferences of Family Firms : Strategic Decision Making or " Home Sweet Home " ? ", *Family Business Review*, Vol. 5, n°3, pp. 271-282.
- KARLSEN S. (2001), " The Internationalization Process of SMEs: A Relationship Approach ", Communication lors de la 17ème conférence de l'IMP, Oslo, Norvège, 9-11 septembre 2001.
- KARLSEN T., SILSETH P., BENITO G. et WELCH L. (2003), " Knowledge, Internationalisation of the Firm and Inward-outward Connections ", *Industrial marketing management*, Vol. 32, n°5, pp. 385-396.
- KATZ J. et NIEHOFF B. (1998), " How Owners Influence Strategy – A Comparison of Owner-Controlled and Manger-controlled Firms ", *Long range Planning*, Vol. 31, n° 5, pp. 755-761.
- KEDIA B. et CHHOKAR J. (1985), " The Impact of Managerial attitude on Export Behavior ", *American Journal of Small Business*, Vol. 10, n°2, pp. 7-18.
- KELLY D. et AMBURGEY T. (1991), " Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Organizational Change ", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 591-612.

- KELLY L., ATHANASSIOU N. et CRITTENDEN W. (2000), " Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-owned Firm ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, hiver 2000, pp. 27-42.
- KEPNER E. (1991), " The Family and the Firm : A Coevolutionary Perspective ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°4, Hiver 1991.
- KHAN H. (2000), " Corporate Governance of Family Businesses in Asia. What's Right and What's Wrong ? ", Working Paper n°3 (Août 1999), ADB Institute.
- KIM W. et HWANG P. (1992), " Global Strategy and Multinationals Entry Mode Choice ", *Journal of International Business Studies*, 1er trimestre, pp. 29-53.
- KING S., SOLOMON G. et FERNALD Jr. L. (2001), " Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, n°1, pp. 3-13.
- KNIGHT G. et LIESCH P. (2002), " Information Internalisation in Internationalising the Firm ", *Journal of Business Research*, Vol. 55, n°12, pp. 981-995.
- KNIGHT G. et CAVUSGIL T. (1996), " The Born Global Firm : A Challenge to Traditional Internationalization Theory ", *Advances in International Marketing*, 8, pp. 11-26.
- KNUDSEN C. (1996), " The Competence Perspective: A Historical View ", in *Towards a Competence Theory of the Firm*, edited by Nicolai J. Foss and Christian Knudsen, Routledge.
- KNUDSEN T. et MADSEN T. (2002), " Export Strategy: A Dynamic Capabilities Perspective ", *Scandinavian Journal of Management* 18, pp. 475-502.
- KOENIG G. (1999), " Les ressources au principe de la stratégie ", in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXIème siècle*, *Economica*, 1999, pp.199-239.
- KOGUT B. (1983), " Foreign Direct Investment as a Sequential Process ", in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G Pervez, 1993.
- KOGUT B. et SINGH H. (1988), " The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, n°3, pp. 411-432.
- 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. et ZANDER U. (1993), " Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation ", *Journal of International Business Studies*, 4ème trimestre, pp. 625-645.
- KOKA B. et PRESCOTT J. (2002), " Strategic Alliances as Social Capital : A Multidimensional View ", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 795-816.
- KOLB D. (1984), *Experiential Learning*, Prentice-Hall : Englewood Cliffs, NJ.

- KORCHIA M. (2001), *Connaissances des marques stockées en mémoire par les consommateurs : Modèle théorique et test empirique*, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III, 2001.
- KORHONEN H., LUOSTARINEN R. et WELCH L. (1996), " Internationalization of SMEs : Inward – Outward Patterns and Government Policy ", *Management International Review*, Vol. n°36, 1996/4.
- KREISER P., OJALA J., MELANDER A. et LAMBERG J-A. (2002), " Growth Strategies in Family Firms: A Cross-Cultural Analysis in the United States, Finland and Sweden ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- KROPP F., LINDSAY N. et SHOHAM A. (2002), " Entrepreneurial, Market and Learning Orientations as Determinants of Family and Non-Family Firm Performance ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- KUADA J. (1992), " Knowledge Acquisition and the Internationalization Process of Firms : Some Reflections on the Contemporary Literature ", Papier de recherche, *International Business Economics*, University of Aalborg.
- KUADA J. et SØRENSEN O. (1993), " Planning-Oriented vs. Action-Based Approach in the Internationalization Process of Firms ", Papier de recherche, *International Business Economics*, University of Aalborg.
- KUTSCHKER M. et BAURLE I. (1995), " Three + One : Multidimensional Strategy of Internationalization ", *Management International Review*, Vol. 37, 1997/2, pp. 103-125.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES F. et SHLEIFER A. (1998), " Corporate Ownership Around the World ", Working Papers, Yale School of Management's Economics Research Network, 1998.
- LACAZE D. et ROGER A. (2000), " La socialisation organisationnelle : Une étude exploratoire des tactiques d'intégration individuelles des employés dans les services ", WP n°576, Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, IAE Aix-en-provence.
- LAINE A. et KOCK S. (2000), " A Process Model of Internationalization - New Times Demand New Patterns ", Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- LAKATOS I. (1970), " Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes ", in I. Lakatos et J. Musgrave (eds), *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge; Cambridge University Press.
- LAM A. (1998), " The Social Embeddedness of Knowledge : Problems of Knowledge Sharing and Organisational Learning in International High-Technology ventures ", Papier de recherche du DRUID n°98-7, Mars 1998.

- LAMB P. et LIESCH P. (2002), " The Internationalisation Process of the Smaller Firm : Reframing the Relationships Between Market Commitment, Knowledge and Involvement ", *Management International review*, Vol. 42, 2002/1, pp. 7-26.
- LANK A. (1991), " Challenging Times for European Family Enterprises ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, Été 1991.
- LE BOTERF G. (1994), *De la Compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris 1994.
- LE ROY F. (1999), " L'apprentissage organisationnel : Une revue critique de la littérature ", *Papier de recherche*, Groupe ESC Nantes Atlantique.
- LE VIGOUREUX F. (1997), " Entreprises moyennes: Structures de propriété et comportement stratégique ", *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc 1997, pp. 71-84.
- LEMAIRE J-P. avec la collaboration de PETIT L. (1997), *Stratégies d'internationalisation*, DUNOD, Paris, 1997.
- LEO P-Y. (1995), " Stratégies de développement international ", Chapitre 2 in *PME et Grandes entreprises – PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au marché unique*, sous la direction de P-A. JULIEN, P-Y. LEO et J. PHILIPPE, Paris, Editions l'Harmattan.
- LEO PAUL D. (1998) " A Model for Survival of Family Business in the 21<sup>st</sup> Century ", *Communication à la conférence de l'ICSB*, 1998, Singapore.
- LEONIDOU L. (1995), " Export Stimulation: A Non-Exporter's Perspective ", *European Journal of Marketing*, Vol. 2, n°8, pp. 17-36.
- LEONIDOU L. (2000), " Barriers to Export Management: An Organizational and Internationalisation Analysis", *Journal of International Management* 6 (2000), pp. 121–148.
- LEONIDOU L. et KATSIKEAS C. (1996), " The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, n°3, pp. 517-552.
- LEVINTHAL D. et MARCH J. (1993), " The Myopia of Learning ", *Strategic Management Journal*, Hiver, pp. 95-112.
- LEVITT B. et MARCH J. (1988), " Organizational Learning ", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-410.
- LEYRONAS C. et TORRES O. (2000), " Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe ", *Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI)-Université Montpellier I*.
- LITZ R. (1995), " The Family Business : Toward Definitional Clarity ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°2, Été 1995.

- LLOYD-REASON L. et MUGHAN T. (2000), " SME Internationalisation and the Key Role of the Owner-Manager ", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, n°2, 2002.
- LORD M. et RANFT A. (2000), " Organisational Learning About New International Markets : Exploring the Internal transfer of Local market Knowledge ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°4, pp. 573-589.
- LORINO P. (1997), " Théorie stratégique: Des approches fondées sur les ressources aux approches fondées sur les processus ", Centre de Recherche de l'ESSEC, DR 97023, Août 1997.
- LOUBET J-L. (1994), " Peugeot : De l'entreprise familiale à la multinationale ", in *Les performances des entreprises françaises au 20ème siècle*, sous la direction de Jacques MARSEILLE (1995), Le Monde Editions, 1994.
- LUOSTARINEN R. (1979), *Internationalization of the Firm*, Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis A:30. The Helsinki School of Business Administration.
- LUOSTARINEN R. (1994), " Internationalization of Family Enterprises ", CIBR Working Papers, Series Z-1.
- LUOSTARINEN R. et HELLMAN H. (1995), " The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms ", CIBR Research Papers, Series Y-1.
- LYAGOUBI M. et MAHÉRAULT L. (2002), " Medium-sized Family Businesses Financial Behaviours : An Empirical Study Over a Five Years Period of Quotation ", Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.
- MADHOK A. (1997), " Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm ", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 39-61.
- MAHERAULT L. (1999), " Comportement financier des entreprises familiales: Approche empirique ", in *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°26-27, 6-7/1999, pp. 247-272.
- MALEKZADEH A. et NAHAVANDI A. (1985), " Small Business Exporting : Misconceptions are Abundant ", *American Journal of Small Business*, Vol. 9, n°4, Printemps 1985.
- MARCH J. (1988), *Décisions et Organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1991.
- MARCH J. (1991), " Exploration and Exploitation in Organizational Learning ", *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 71-88.
- MARSH H., BALLA J., et MCDONALD R. (1988), " Goodness-of-fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The effect of Sample Size ", *Psychological Bulletin*, 103, pp. 91-410.
- MAIAKI M. (1995), *Stratégie et comportements financiers des entreprises françaises implantées en Afrique de l'Ouest*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Bordeaux 1, 1995.

- McDOUGALL P., SHANE S. et OVIATT B. (1994), " Explaining the Formation of International New Ventures : The Limits of Theories From International Business Research ", *Journal of Business Venturing* 9, pp. 469-487.
- MEDLIN C., ROY S. et HAM C.T. (1999), " World Wide Web Versus Mail Surveys: A Comparison and Report ", Communication à la conférence de l'Australian and New Zealand Marketing Academy, Sydney 1999.
- MELIN L. (1992), " Internationalization as a Strategy Process ", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 99-118 (1992).
- MELIN L. et NORDQVIST M. (2000), " Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena ", Communication à la conférence de l'ICSB , 2000, Brisbane, Juin 2000.
- MICHEL D. et MICHEL M. (1987), *Gérer l'entreprise familiale. Objectif longue durée*, Les Editions d'Organisation, 1987.
- MIGNON S. (2000), " La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Mars 2000.
- MILES R. et SNOW C. (1978), *Organizational Strategy, structure and Process*, Mc Graw Hill.
- MILLER D. et FRIESEN P. (1982), " Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum ", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 1-25.
- MILLER D., STEIER L. et Le BRETON-MILLER I. (2003), " Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business ", *Journal of Business Venturing* 18 (2003), pp. 513-531.
- MILLINGTON A. et BAYLISS B. (1990), " The Process of Internationalisation : UK Companies in the EC ", *Management International Review*, Vol. 30, 1990/2, pp. 151-161.
- MINTON B. et WRUCK K. (2001), " Financial Conservatism: Evidence on Capital Structure from Low Leverage Firms ", Working paper, Max. M. Fisher College of Business, The Ohio State University.
- MINTZBERG H. et QUINN J. (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts and cases*, Prentice-Hall, Third Edition.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (1999), *Safari en Pays Stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, 1999.
- MISHRA C. et MCCONAUGHY D. (1999), " Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°4, Été 1999, pp. 53-64.
- MOLOKOTOS L. (1991), " Change and Transition and Family Businesses ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.

- MONTGOMERY C. et WERNERFELT B. (1988), " Tobin's Q and the importance of Focus in Firm Performance ", *American Economic review* 78, pp. 246-250.
- MOORE K. et LEWIS D. (1998), " The First Multinationals : Assyria circa 2000 B.C ", *Management International Review*, Vol. 38, n°2, pp. 95-108.
- MORCK R. et YEUNG B. (2003), " Agency Problems in Large Family Business Groups ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Été 2003, pp. 367-382.
- MORCK R., SHLEIFER A. et VISHNY R. (1988), " Management Ownership and Market Valuation : An Empirical Analysis ", *Journal of Financial Economics*, 20, p. 293-315.
- MORRIS M., WILLIAMS R., ALLEN J. et AVILA R. (1997), " Correlates of Success in Family Business Transitions ", *Journal of Business Venturing* 12, 1997, pp. 385-401.
- MOULINE J-P. (2000), " Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, Mars 2000.
- MOULINE J-P. (2000), " La PME familiale française et son orientation stratégique : Une étude exploratoire ", *Cahier de recherche n°2000-01*, GREFIGE, Université Nancy 2.
- MOURIER Y. (1992), " L'influence du type de contrôle sur la performance des grandes entreprises françaises ", *Cahier de recherche n°XXXIII* (Mars 1992), CEREFIA, Université de Rennes.
- MUCCHIELLI J-L. (1985), *Les multinationales : Mutations et Nouvelles Perspectives*, Economica.
- MUCCHIELLI J-L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Editions du Seuil.
- MUSTAKALLIO M. et AUTIO E. (2002), " Governance, Entrepreneurial Orientation and Growth in Family Firms ", *Communication à la 13ème conférence du FBN*, Helsinki, 2002.
- MUSTAKALLIO M. et AUTIO E. (2001), " Optimal Governance in Family Firms ", *Communication à la Babson Entrepreneurship Conference*.
- MUSTAKALLIO M., AUTIO E. et ZAHRA S. (2002), " Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making ", *Family Business Review*, Septembre 2002, Vol. XV, n°3.
- MYERS S. (1977), " Determinants of Corporate Borrowing ", *Journal of Financial Economics* 5, pp. 147-175.
- MYERS S. et MAJLUF N. (1984), " Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do Not Have ", *Journal of Financial Economics* 13, pp. 187-221.
- NELSON R. et WINTER S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

- NEUBAUER F. et LANK A. (1998), *The Family Business. Its Governance for Sustainability*, McMillan Business, 1998.
- 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.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H. (1998), " A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics ", in *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Edited by Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagström and Örjan Sölvell, Oxford University Press, pp. 214-241.
- NONAKA I. et TAKEUCHI H. (avec des contributions de Marc INGHAM) (1997), *La connaissance créatrice, La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 1997.
- NONAKA I., TOYAMA R. et NAGATA A. (2000), " A Firm as a Knowledge-creating Entity : A New Perspective on the Theory of the Firm ", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, n°1, 2000.
- NONAKA I., UMEMOTO K. et SENOO D. (1996), " From Information Processing to Knowledge Creation : A Paradigm Shift in Business Management ", *Technology in Society*, Vol. 18, n°2, pp. 203-218.
- NUNNALLY J. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- O'GRADY S. et LANE H. (1996), " The Psychic Distance Paradox ", *Journal of International Business Studies* Vol. 27, n°2, pp. 309-334.
- OKORO AFO S. (1999), " Internationalization of Family Businesses : Evidence from Northwest Ohio, USA ", *Family Business Review*, Vol. XXI, n°2, Juin 1999.
- OSTGAARD T. et BIRLEY S. (1994), " Personal Networks and Firm Competitive Strategy – A Strategic or Coincidental Match ? ", *Journal of Business venturing* 9, pp. 281-305.
- OVIATT B. et MCDOUGALL P. (1994), " Towards A Theory of International New Ventures ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, n°1, pp. 45-64.
- 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.
- PAN Y. et TSE D. (2000), " The Hierarchical Model of Market Entry Modes ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n°4, pp. 535-554.
- PAN Y., LI S. et TSE D. (1999), " The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, n°1, premier trimestre.

- PANT P. et RAJADHYAKSHA V. (1996), " Partnership With Asian Family Business- What Every Multinational Corporation Should Know ", Long Range Planning, Vol. 29, n°6, 1996, pp. 812-820.
- PEDERSEN T. (1993), " The Internationalization Process of Danish Firms – Gradual Learning or discrete Rational Choices ? ", LINK-Working Paper, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
- PEDERSEN T. et PETERSEN B. (1998), " Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market ", International Business Review 7 (1998), pp. 483–501.
- 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.
- PENROSE E. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Third Edition.
- PERRAULT Y. (1996), *Mettre de l'ordre dans l'entreprise Familiale*, Les Editions Transcontinentales.
- PETERSEN B. et WELCH L. (2000), " Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization ", LINK-Working Paper, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
- PETERSEN B., PEDERSEN T. et SHARMA D. (2001), " The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process : Wherefrom and Whereto? ", Copenhagen Business School, WP 17-2001.
- PETERSEN B., WELCH L. et NIELSEN K. (1999), " Resource Commitment to Foreign Markets : Within Mode Changes and Mode Additions ", LINK-Working Paper, Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management.
- PFEFFER J. et SALANCIK G-R. (1978), *The external Control of Organizations, A Resource dependance Perspective*, New York : Harper and Row.
- PICHLER J.H. et VOITHOFER P. (2000), " Patterns of SME Cooperation, Strategic Alliances and Networking: A European Perspective ", Communication à la conférence de l'ICSB, 2000, Brisbane, Juin 2000.

- POISSON R. et SU Z. (1996), " Les stratégies d'internationalisation des PME. Etat actuel des recherches et perspectives ", Document de travail 96-64, SORCIER.
- POLANYI M. (1948), *Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy*, Chicago: University of Chicago Press.
- PORTER (1986), " Changing Patterns of International Competition ", *California Management Review*, 28, pp. 9-40.
- PORTER M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- POZA E. (1989), *Smart Growth : Critical Choices For Business Continuity and Prosperity*, The Jossey-Bass Management Series, 1989.
- POZA E. (1995), " Global Competition and the Family-Owned Business in Latin America ", *Family Business Review*, Vol. 8, n°4, Hiver 1995.
- PRAHALAD C. et BETTIS R. (1986), " The Dominant Logic : A New Linkage Between Diversity and Performance ", *Strategic Management journal*, 7-6, 1986, pp. 485-501.
- PRAHALAD C. et HAMEL G. (1990), " The Core Competences of the Firm ", *Harvard Business review* 66, pp. 79-91.
- RAM M., " Family Dynamics in a Small Consultancy Firm: A Case Study ", *Human Relations*, Vol. 54, n°4, pp. 395-418.
- RANDOLPH J. (1984), " Strategies for Introducing Change in the Small business ", *American Journal of Small Business*, Vol. 8, n°4, Avril-Juin 1984.
- RANFT A. et O'NEILL H. (2001), " Board Composition and High-flying Founders: Hints of Trouble to Come? ", *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, n°1, pp. 126-139.
- RAVASI D. et ZATTONI A. (2001), " Ownership Structure and the Strategic Decision Process : A Comparative case Study ", *Papier de recherche n°46 du SDA Bocconi, Bocconi University School of Management*.
- REUBER A. et FISHER E. (1997), " The Influence of the Management Teams' International experience on the Internationalization behavior of SMEs ", *Journal of International Business Studies*, 4ème trimestre 1997.
- REYNOLDS L. (1992), " Changing Mind-sets: Taking the Long View of Investment Planning ", *Management Review*, Vol. 81, n°12, pp. 31-33.
- RHEE J. et CHENG J. (2002), " Foreign Market Uncertainty and Incremental International Expansion: The Moderating Effect of Firm, Industry, and Host Country Factors ", *Management International review*, 2002/4, pp. 419-439.

- RHOADES D. et RECHNER P. (2001), " The Role of Ownership and Corporate Governance Factors in International Entry Mode Selection ", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9, n°4, pp. 309-327.
- RISPAL M., " L'étude de cas : une stratégie de recherche en gestion ", document remis aux étudiants du DEA en Sciences de gestion, IRGAE de Bordeaux (1998/1999).
- RITTERA T. et GEMÜNDEN H. (2003), " Network Competence: Its Impact on Innovation Success and its Antecedents ", *Journal of Business Research* 56 (2003), pp. 745– 755.
- ROBERTSON C. et CHETTY S. (2000), " A Contingency-based Approach to Understanding Export Performance ", *International Business review*, 9, 2000, pp. 211-235.
- ROBINSON R. Jr. (1996), " The Importance of "Outsiders" in Small Firm Strategic Planning ", in *Family Business Sourcebook II*, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 234-244.
- ROMANO C., TANEWSKI G. et SMYRNIOS K. (2000), " Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business ", *Journal of Business Venturing* 16, 285-310.
- ROTH K. (1995), " Managing International Interdependence : CEO Characteristics in a Resource-Based Framework ", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, n°3, pp. 435-454.
- ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris: Editions Economica, 1996.
- ROUSSEL P. (1997), " Application de l'analyse factorielle confirmatoire sous LISREL à la validation d'un questionnaire ", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°23, septembre-octobre 1997, pp. 2-13.
- ROUSSEL P., DURIEU F., CAMPOY E. et EL AKREMI A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*, Paris : Economica, 2002.
- ROUYERAN J-C. (2001), *Le Guide de la Thèse – Le Guide du mémoire, Du projet à la soutenance*, Maisonneuve & Larose, 2001.
- ROUX-DUFORT C., " L'apprentissage organisationnel et le développement des organisations ", in *Développement des organisations, nouveaux regards*, sous la direction de Rodolphe Durand, Paris : Economica, 2002.
- ROYER I. et ZARLOWSKI P. (2003), " Le design de la recherche ", Chapitre 5, in R. Thiétart (Eds), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2003.
- RUBENSON G., et GUPTA A. (1991), " The Founder's Disease: A Critical Re-examination", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research* 1991, Wellesley, MA: Babson College.
- RUE L. et IBRAHIM N. (1996), " The Status of Planning in Smaller Family-Owned Business ", *Family Business Review*, Vol. 9, n°1, Printemps 1996.

- RUIGROK W. et WAGNER H. (2003), " Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective ", *Management International review*, Vol. 43, n°1, 2003, pp. 63-83.
- SACHWALD F. (1995), " La mondialisation des entreprises ", *Cahiers Français* n°269, janvier-février 1995.
- SADLER-SMITH E., SPICER D. et CHASTON I. (2001), " Learning Orientations and Growth in Smaller Firms ", *Long Range Planning*, 34, (2001), pp. 139-158.
- SALVATO C. (2002), " Towards a Stewardship Theory of the Family Firm ", *Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.*
- SALVATO C., WILLIAMS M. et HABBERSHON T. (2002), " Values and Competitive Advantage: The Cultural Determinants of Dynamic capabilities in Family Firms ", *Communication à la 13ème conférence du FBN, Helsinki, 2002.*
- SAMMUT S. et TORRES O. (1998), " Le démarrage international: entre contraintes et opportunités ", *Communication lors de la VIème Conférence Internationale de l'AIMS, Montréal 1998.*
- SANDERS W. et CARPENTER M. (1998), " Internationalization and Firm Governance : The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition and Board Structure ", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n°2, 1998. 158-178.
- SAPORTA B. (1997), " Stratégies des petites et moyennes entreprises ", in *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 2ème Edition, Economica, pp. 3105-3128.
- SAUNER-LEROY J-B. (1998), " Incertitude environnementale, aversion au risque du dirigeant et investissement productifs des entreprises. ", *Communication lors de la conférence de la VIIème Conférence Internationale de l'AIMS, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-la-Neuve, du 27 au 29 mai 1998.*
- SCHAAPER J. (1999), " La qualité de l'information dans une enquête par sondage menée sur Internet ", *cahier du CEREGE, IAE Poitiers, n°171, Janvier 1999, 24 p.*
- SCHEIN E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Washington : Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCHÖN D. (1983), " Organizational Learning ", in G. Morgan (dir.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- SCHULZE W. et DINO R. (1998), " The Impact of Distribution of Ownership on the Use of Financial Leverage in Family Firms ", *Papier présenté à la conférence annuelle de l'USASBE, Clearwater, Floride, 15-18 janvier 1998.*
- SCHULZE W., LUBATKIN M. et DINO R. (2003), " Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms ", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, n°2, pp. 179-194.

- SCHULZE W., LUBATKIN M., DINO R. et BUCHHOLTZ A. (2001), " Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence ", *Organization Science*, Vol. 12, n°2, Mars-Avril 2001, pp. 99-116.
- SCHWARTZ B. et BARNES L. (1991), " Outside Boards and Family Businesses : Another Look ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°3, pp. 269-285.
- SENGE P., ROSS R., SMITH B. et ROBERT C. (1990), *La 5<sup>ème</sup> discipline, le guide du terrain, stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*, First Edition, Paris, 1991.
- SEPPOLA R. (2002), " Internationalization as a Learning Process ", Communication lors de la 18<sup>ème</sup> conférence de l'IMP, Dijon, 5-7 septembre 2002.
- SEPPOLA R. (2003), " Experiential Knowledge in International Business Relationships ", Communication lors de la 19<sup>ème</sup> conférence de l'IMP, University of Lugano, 4-6 Septembre 2003, Lugano, Suisse.
- SEVERIN E. (2000), « Structure de propriété et performance des firmes : Analyse du cas français », GERME-ESA, Université de Lille 2.
- SHANKER M. et ASTRACHAN J. (1996), " Myths and Realities : Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics ", *Family Business Review*, Vol. 9, n°2, Été 1996.
- SHARMA P., CHRISMAN J. et CHUA J. (1996), " An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective ", Working paper, University of Calgary, 1996.
- SHARMA P., CHRISMAN J. et CHUA J. (1997), " Strategic Management of the Family Business : Past Research and Future Challenges ", *Family Business Review*, Vol. 10, n°1, Printemps 1997.
- SHERMAN H., KASHLAK R. et JOSHI M. (1998), " The Effect of the Board and Executive Committee Characteristics on the Degree of Internationalisation ", *Journal of International Management* 4 (1998), pp. 311–335.
- SIMÕES V. et CRESPO N. (2002), " The Internationalisation Pattern of Medium Sized Firms : In Search of Explanatory Factors ", Communication à la 28<sup>ème</sup> conférence de l'EIBA, Athènes, Grèce, 8-10 Décembre, 2002.
- SIMON H. (1991), " Bounded Rationality and Organizational Learning ", *Organization Science* 2, pp.122-134.
- SINGER J. et DONOHO C. (1992), " Strategic Management Planning for The Successful Family Business ", *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, n°3, pp. 39-51.
- SIRMON D. et HITT M. (2003), " Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, été 2003.

- SOLBERG C. (2001), " Market Information and the Role of Networks in International Markets ", Communication lors de la 17ème conférence de l'IMP, Oslo, Norvège, 9-11 septembre 2001.
- SOO C. W., MIDGLEY D. F. et DEVINNEY T. (2000), " The Process of Knowledge Creation in Organizations ", cahier de recherche de l'INSEAD, 2000/71/MKT, 2000.
- SØRENSEN O. (1996), " Alternative Ways of Choosing International Market Entry Modes ", Study Material Series n°9, Centre for International Studies, Aalborg University.
- SØRENSEN O. (1996), " The Network Theory: An Introduction to its Conceptual World ", Study Material Series n°8, Centre for International Studies, Aalborg University.
- SØRENSEN O. (1997), " The Internationalization of Companies : Different Perspectives on How Companies Internationalize ", Working Paper n°23, Centre for International Studies, Aalborg University.
- SORENSEN R. (1974), " The Separation of Ownership and Control and Firm Performance: An Empirical Analysis ", Southern Economic Journal, 41, pp. 145-148.
- SPENDER J-C. (1991), " Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three Concepts in Search of a Theory ", Journal of Organizational Change Management, Vol. 9, n°1, pp. 63-78.
- SPENDER J-C. (1996), " Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm ", Strategic Management Journal, Vol. 17, Special issue, 1996, pp. 45-62.
- SPENDER J-C. et GRANT R. (1996), " Knowledge and the Firm : Overview ", Strategic Management Journal, Vol. 17, Special issue, 1996, pp. 5-9.
- STATSOFT, Inc. (2004). *Electronic Statistics Textbook*. Tulsa, OK: StatSoft. WEB: <http://www.statsoft.com/textbook/stathome.html>.
- STAVROU E. et SWIERCZ P. (1998), " Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business ", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, n°2, pp. 19-39.
- STEPHANY E. (1994), *Contribution à l'étude de la liaison structure du capital, relation d'agence et performance financière : Le cas des PME familiales financées par capital risque développement*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Bordeaux 1.
- STRANDSKOV J. (1986), " Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms ", Working Paper 4, Copenhagen Business School, Reprinted in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G Pervez, 1993.
- SU Z. et POISSON R. (1998), " Processes of Internationalisation: An Empirical Study of Small and Medium Sized High-tech Quebec Enterprises (S.M.E.s) ", Communication à la 43ème conférence de l'ICSB, Singapour, 1998.
- SULLIVAN D. (1994), " Measuring the Degree of Internationalization of a Firm ", Journal of International Business Studies, Vol. 25, n°2, pp. 325-350.

- SULLIVAN D. et BAUERSCHMIDT A. (1990), " Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne's Thesis ", *Management International Review*, Vol. 30, 1990/1, pp. 19-30.
- SVEIBY K-E. (1997), *What is Knowledge Management ?*, Site Internet : [www.sveiby.com](http://www.sveiby.com)
- SVEIBY K-E. (2001), " A Knowledge-based Theory of The Firm to Guide Strategy Formulation ", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, n°4, pp. 344-358.
- SWARTZ S. (1989), " The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family-Owned Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 3, n°2, pp. 125-137.
- SWINTH R. et VINTON K. (1993), " Do Family-Owned Businesses Have a Strategic Advantage in International Joint Ventures ? ", *Family Business Review*, Vol. 6, n°1, Printemps 1993, pp. 19-30.
- TAGIURI R. et DAVIS J. (1992), " On the Goals of Successful Family Companies ", *Family Business Review*, Vol. 5, n°1, Printemps 1992.
- TALLMAN S. et FLADMOE-LINDQUIST K. (1994), " A Resource-Based Model of the Multinational Firm ", Communication faite à la conférence de la Strategic Management Society, Paris.
- TARONDEAU J-C. et HUTTIN C., *Dictionnaire de Stratégie d'entreprise*, Librairie Vuibert, 2001.
- TEAL E., SEAMAN S. et UPTON N. (2002), " Do Family Firms Have to Share the Pie to Achieve Rapid Growth? ", Communication à la conférence *Frontiers for Entrepreneurship Research 2002*, Wellesley, MA: Babson College.
- TEECE D., DOSI G., WINTER S. et Rumelt R.P. (1994), " Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence ", *Journal of Economic Behaviour and Organization* 23, pp. 1-30.
- TEECE D., PISANO G. et SHUEN A. (1990), " Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy ", CCP working Paper 90-8.
- TEECE D., PISANO G. et SHUEN A. (1997), " Dynamic Capabilities and Strategic Management ", *Strategic management Journal*, Vol. 18, n°7, 1997, pp. 509-533.
- THE ARTHUR ANDERSEN/MASSMUTUAL AMERICAN FAMILY BUSINESS SURVEY (1997), " 1997 Research Findings ", Rapport récupéré sur le site internet du cabinet.
- THOMAS C. et CHAIZE J. (1998), " Les enjeux de la relation chercheur-entreprise: L'exemple de l'étude de cas ", Cahier de recherche n°98/04 du RODIGE – IAE de Nice.
- TIMUR K. (1988), " The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 10, n° 2, pp. 143-172.

- TÖRNROOS J. (2000), " Challenging Internationalisation Theory: Some New Trends Forming the International and Global Business ", Communication lors de la 16ème conférence de l'IMP, University of Bath, School of Management.
- TORRES M. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de la PME : Application au cas de la Globalisation*, Thèse en Sciences de gestion, Université Montpellier 1.
- TREHAN N. (1998), " Eclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe entre entreprises personnelles et familiale de moyenne dimension: enseignements d'une recherche exploratoire ", Communication lors de la VIIème Conférence Internationale de l'AIMS, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-la-Neuve, du 27 au 29 mai 1998.
- TREHAN N. (2000), " Usages de la société holding par des entreprises personnelles et familiales: Application aux entreprises de moyenne dimension pratiquant une stratégie de croissance externe ", Communication lors de la IXème Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier du 24 au 26 mai 2000.
- TREHAN N. (2000), " Capital-investissement : quel impact sur le processus de décision stratégique de croissance externe des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension ? ", Communication au 5<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME 25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille.
- TSANG E. (1997), " Organizational Learning and the Learning organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research ", *Human Relations*, Vol. n°1, pp. 73-89.
- TSANG E. (1999), " Internationalization as a Learning Process: Singapore MNCs in China ", *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, n°1, Feb 1999, pp. 91-101.
- TSANG E. (1999), " Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese family Business ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, n°1, pp. 88-94.
- TSANG E. (2002), " Acquiring Knowledge by Foreign Partners From International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-by-Doing and Learning Myopia ", *Strategic Management Journal*, 23, pp. 835-854.
- TSANG E. (2002), " Learning from Overseas Venturing experience: The Case of Chinese family Businesses ", *Journal of Business venturing* 17 (2002), pp. 21-40.
- TSOUKAS H. (2001), " What is Organizational Knowledge ? ", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n°7, pp. 973-993.
- TURNBULL P. (1987), " A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process ", in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G Pervez, 1993.
- UGALDE G. (1991), " The Spanish Family Enterprise. Financing For Its Independent Growth ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- UPTON N. (1995), " What Family Firms Think They Need to Know to Grow? ", Communication à la conférence de l'ICSB , Sydney, Australia, 20 Juin, 1995.

- UPTON N., TEAL E. et FELAN J. (2001), " A Comparative Analysis of Rapid Growth Family and Non-Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- VAN DE VEN A. et POOLE M. (1995), " Explaining Development and Change in Organizations ", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, pp. 510-540.
- VAN DEN BERGHE L. et CARCHON S. (2003), " Agency Relations within the Family Business System: An Exploratory Approach ", *Corporate Governance*, Vol.11, n°3, pp. 171-179.
- VERNON R. (1966), " International Investment and International Trade in the Product Cycle ", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, 1966.
- VISSER M. (2002), " Managing Knowledge and Action in Organizations: Towards a Behavioural Theory of Organizational Learning ", Communication à la conférence de l'European Academy of Management, Stockholm.
- VOISIN C., BEN MAHMOUD-JOUINI S. et EDOUARD S. (sous la direction) (2004), *Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, Paris : Economica, 2004.
- VOLPATO G. (1998), " FIAT and MAGNETI MARELLI : Toward Globalization ", in Actes du GERPISA n°22 : *Internationalization of Firms : Strategies and Trajectories*.
- VON LOSSBERG A. (1990), " The Role of Nonfamily Administrator in Family Foundations ", *Family Business Review*, Vol. 3, n°4, Hiver 1990.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- WALTERS P. (1996), " International Market Information Infusion: Data Acquisition Behavior in Norwegian Exporters ", *International journal of Information Management*, Vol. 16, n°6, pp. 437-444.
- WALTERS P. et SAMMIE S. (1990), " A Model for Assessing Performance in Small US Exporting Firms ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Hiver 1990.
- WARD J. (1987), *Keeping the Family Business Healthy : How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership* , The Jossey-Bass Management Series, 1987.
- WARD J. (1988), " The Special Role of Planning for Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- WARD J. (1997), " Growing the Family Business : Special Challenges and Best Practices ", *Family Business Review*, Vol. 10, n°4 , Décembre 1997.
- WARD J. et ARONOFF C. (1996), " How a Family Shapes Business Strategy ", in *Family Business Sourcebook II*, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 113-114.

- WARD J. et ARONOFF C. (1996), " Myths About Outside Boards ", in *Family Business Sourcebook II*, Edited by Joseph H. Astrachan, John L. Ward et Craig E. Aronoff, pp. 230-231.
- WARD J. et DOLAN C. (1998), " Defining and Describing Family Business Ownership Configurations ", *Family Business Review*, Vol. 11, n°4, Décembre 1998.
- WARD J. et HANDY J. (1988), " A Survey of Board Practices ", *Family Business Review*, Vol. 1, n°3, pp. 289-309.
- WATKINS D. (2000), " Internationalisation of Indian small scale industry (SSI) ", Article présenté aux rencontres de St-Galles 2000, Université de Saint-Galles, pp. 505-521.
- WEICK K. (1977), " Enactement Processes in Organizations ", in Staw B. & Salancik G.R., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, 1977.
- WEICK K. (1979), *The Social Psychology of Organising*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- WEIDENBAUM M. (1996), " The Chinese Family Business Enterprise ", *California Management Review*, Vol. 38, n°4, Été 1996.
- WELCH L. et LUOSTARINEN R. (1988), " Internationalization : Evolution of a Concept ", *Journal of General Management*, Vol. 14, n°2.
- WELCH L. et WELCH D. (1996), " The Internationalization Process and Networks : A Strategic Management Perspective ", *Journal of International Marketing*, Vol. 4, n°3, pp.11-28.
- WELCH L., BENITO G., SILSETH P. et KARLSEN T. (2001), " Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalisation: A Knowledge and Network Perspective ", Communication lors de la 17ème conférence de l'IMP, Oslo, Norvège, 9-11 septembre 2001.
- WELSCH J. (1996), " The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession ", in *The Best of FBR: A Celebration*, Boston: Family Firm Institute. Ed. Richard Beckhard, Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 96-108.
- WERNERFELT B. (1984), " A Resource Based View of the Firm ", *Strategic Management Journal* 5, pp. 171-180.
- WESTHEAD P. et COWLING M. (1998), " Family Firm Research : The Need for a Methodological Rethink ", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, n°1, pp. 31-56.
- WESTHEAD P., WRIGHT M. et UCASARAN D. (2001), " The Internationalization of New and Small Firm: A Resource-Based View ", *Journal of Business Venturing* 16, pp. 333-358.
- WHITESIDE M. et BROWN F. (1991), " Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms : Can We Expand Our Thinking ? ", *Family Business review*, Vol. 4, n°4, pp. 383-395.
- WIEDERSHEIM-PAUL F., OLSON H. et WELCH L. (1978), " Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization ", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, n°1, pp. 47-58.

- WILLIAMSON O. (1999), " Strategy Research : Governance and Competence Perspectives ", *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087-1108.
- WINTER M., FITZGERALD M., HECK R., HAYNES G. et DANES S. (1998), " Revisiting the Study of Family Businesses : Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches ", *Family Business Review*, Vol. XI, n° 3, Septembre 1998.
- WONG B., McREYNOLDS B. et WONG W. (1991), " Chinese Family Firms in the San Francisco Bay Area ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, Été 1991.
- WRIGHT R., VAN WIJK G. et BOUTY I. (1995), " Les principes du management des ressources fondées sur la connaissance ", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, pp. 70-75.
- XIAO J., ALHABEEB M, HONG G-S. et HAYNES G. (2001), " Attitude Toward Risk and Risk-taking Behaviour of Business-owning families ", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, n°2, pp. 307-226.
- YARNELL D. et PETERSON M. (1993), " Interorganizational Networking as a Way for Traditionally Bureaucratic Organizations to Become more Innovative ", *The Journal of Management Development*, Vol. 12, n°4.
- YEUNG H. (1999), " The Internationalization of Ethnic Chinese Business Firms From Southeast Asia: Strategies, Processes and Competitive Advantage ", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23, n°1, pp. 88-108.
- YEUNG H. (2000), " Corporate Governance and the Global Reach of Chinese family Firms ", *Seoul Journal of Economics*, Vol. 3, n°3, pp. 301-334.
- YEUNG H. (2000), " Limits to the Growth of Family-Owned Business ? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong ", *Family Business Review*, Vol. 13, n°1, Mars 2000.
- YIN R. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol.5.
- YIP G., BISCARRI J. et MONTI J. (2000), " The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalising Firms ", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, n°3, pp. 10-35.
- YLI-RENKO H., AUTIO E. et TONTTI V. (2002), " Social Capital, Knowledge, and the International Growth of Technology-based New Firms ", *International Business Review* 11, pp. 279-304.
- YOUNG S. (1990), " Internationalization : Introduction and Overview ", *International Marketing Review*, Vol. 7, n°4, pp. 5-11.

- ZAHRA S. (1996), " Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship : The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities ", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°6, pp. 1713-1735.
- ZAHRA S. (2003), " International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement ", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, n°4, pp. 495-512.
- ZANDER U. et KOGUT B. (1995), " Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test ", *Organization Science*, 6, pp. 76-92.
- ZHOU S. et STAN S. (1998), " The Determinants of Export Performance : A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997 ", *International Marketing Review*, Vol. 15, n°5, pp. 333-356.
- ZINGALES L. (2000), " In Search of New Foundations ", *The Journal of Finance*, Vol. LV, n°4, Août 2000, pp. 1623-6653.

# ANNEXES

ANNEXE 1 : TEXTE DE PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE N°1 .....	456
ANNEXE 2 : TEXTE DE PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE PRINCIPAL DE LA RECHERCHE.....	457
ANNEXE 3 : ENTREPRISES REpondant AU QUESTIONNAIRE N°1.....	458
ANNEXE 4 : ECHANTILLON DE L'ETUDE.....	459
ANNEXE 5 : LE QUESTIONNAIRE N°1.....	466
ANNEXE 6 : LE QUESTIONNAIRE PRINCIPAL DE LA RECHERCHE (VERSION REVISEE) .....	469
ANNEXE 7 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : CONSERVATISME - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	476
ANNEXE 8 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : ORIENTATION INDEPENDANCE - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	479
ANNEXE 9 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : RESEAUTAGE SOCIAL - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	482
ANNEXE 10 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : DEGRE D'INTERNATIONALISATION - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	485
ANNEXE 11 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M1 .....	487
ANNEXE 12 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M2.....	493
ANNEXE 13: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M3.....	499
ANNEXE 14: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M4.....	505
ANNEXE 15: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M5.....	510
ANNEXE 16: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M6.....	515
ANNEXE 17: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M4BIS.....	520
ANNEXE 18: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M5BIS.....	525
ANNEXE 19: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M6BIS.....	530

# ANNEXE 1 : TEXTE DE PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE N°1

Bordeaux le 1<sup>er</sup> Mai 2002

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche universitaire de Doctorat sur l'internationalisation de l'entreprise, nous avons sélectionné votre entreprise pour faire partie de l'échantillon que nous voulons étudier.

Notre objectif est d'analyser les freins à l'internationalisation (l'exportation, par exemple) spécifiques à l'entreprise française. Nous avons opté pour le questionnaire en ligne (sur le web), nouvelle méthodologie que la recherche en Gestion commence à explorer. Aussi, nous serions très heureux si vous preniez connaissance de notre questionnaire à l'adresse :

<http://cref.u-bordeaux4.fr/Questionnaire1.htm>

(Vous pouvez cliquer sur ce lien ou copier l'adresse dans la barre de navigation.)

Idéalement, le questionnaire est destiné au chef d'entreprise qui aura participé à sa création et développement. Aussi, nous vous prions (si vous n'êtes pas le dirigeant de l'entreprise) de faire suivre ce courrier à notre interlocuteur cible. Si toutefois vous jugez difficile ou impossible de transférer le questionnaire au fondateur de l'entreprise, nous serions heureux de recevoir les réponses d'un haut dirigeant de l'entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour la contribution précieuse à la connaissance scientifique que vous faites en remplissant ce questionnaire. Espérant qu'il ne vous aura pas occasionné un trop grand dérangement, nous vous prions, d'agrèer, Madame, Monsieur, l'assurance de nos sentiments dévoués.

## ANNEXE 2 : TEXTE DE PRESENTATION DU QUESTIONNAIRE PRINCIPAL DE LA RECHERCHE

Bordeaux le 10 Juin 2002

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche universitaire de Doctorat sur l'internationalisation de l'entreprise, nous avons sélectionné votre entreprise pour faire partie de l'échantillon que nous voulons étudier.

Notre objectif est d'analyser le processus d'internationalisation (l'exportation, par exemple) de l'entreprise française. Nous avons opté pour le questionnaire en ligne (sur le web), nouvelle méthodologie que la recherche en Gestion commence à explorer. Aussi, nous serions très heureux si vous preniez connaissance de notre questionnaire à l'adresse :

<http://cref.u-bordeaux4.fr/Questionnaire.htm>

(Vous pouvez cliquer sur ce lien ou copier l'adresse dans la barre de navigation.)

Idéalement, le questionnaire est destiné au chef d'entreprise qui aura participé à sa création et développement. Aussi, nous vous prions (si vous n'êtes pas le dirigeant de l'entreprise) de faire suivre ce courrier à notre interlocuteur cible. Si toutefois vous jugez difficile ou impossible de transférer le questionnaire au fondateur de l'entreprise, nous serions heureux de recevoir les réponses d'un haut dirigeant de l'entreprise.

Nous vous remercions d'avance pour la contribution précieuse à la connaissance scientifique que vous faites en remplissant ce questionnaire. Espérant qu'il ne vous aura pas occasionné un trop grand dérangement, nous vous prions, d'agrèer, Madame, Monsieur, l'assurance de nos sentiments dévoués.

## ANNEXE 3 : ENTREPRISES REpondant AU QUESTIONNAIRE N°1

ENTREPRISE	NAF
EUROBEN	285D
EUROMAV (ex.SODIMAV)	516N
OMEN S.A.	516G
VERVAEKE SA	222G
XICA TOOL HOUSE	515H
COM OBJET	744B
STAI	283C
SOLAIRE	-
ERLA TECHNOLOGIES SAS	291C
JADE	744B
ATELIERS SYSTEME	516K
AMB ROUSSET	293C
SYNERGIE	741G
ARELIERS CMR	281A
ROSTAING SARL	283C
ONE-TOO	332B
SA STEFFEN BISSER	285A
RICHARDSON	515J

## ANNEXE 4 : ECHANTILLON DE L'ETUDE PRINCIPALE

	ENTREPRISE	CODE NAF	CA à l'étranger (%)	Etude du processus d'internationalisation	Etude explicative	Création	Qualité
1	A EDMOND DUPUY ET CIE (THS BACHE GABRIELSEN SA)	159A	60	OUI	OUI	1852	Familiale
2	A.G.L. ARNAUD GUBERT LAGARDE	312A	54	OUI	ND	1985	Non familiale
3	ACKSYS	300C	20	OUI	OUI	1984	Familiale
4	AIR SIGNS	222J	5	OUI	ND	1988	Familiale
5	ALSACE AGENCEMENT	361C	20	Réponse manquante	OUI	1994	Familiale
6	APPLICATIONS ELECTROTECHNIQUES MECANIKES (AEM)	292A	12	OUI	ND	1943	Familiale
7	APTE SA	252H	20	OUI	OUI	1987	Familiale
8	ATELIER CHABORD	283C	25	OUI	OUI	1975	Familiale
9	ATELIERS D'ARMANCON	192Z	17	OUI	OUI	1937	Familiale
10	ATLANTIQUE COMPOSANTS	518J	0	Non internationalisée	OUI	1977	Familiale
11	AURESYS	333Z	50	OUI	ND	1990	Non familiale
12	AVENIR TELECOM	516J	45	OUI	ND	1989	Non familiale
13	BALLOT FLURIN	522P	20	OUI	OUI	1992	Familiale
14	BEAUPERE METROLOGIE	516K	40	OUI	OUI	1978	Familiale
15	BEHR FRANCE SARL	343Z	65	OUI	ND	1969	Non familiale
16	BERNARD SEIGNEURY ILLUSTRATIONS PHOTOGRAPHIQUES	724Z	37	OUI	OUI	1986	Familiale
17	BERTHET SA	335Z	85	OUI	ND	1888	Non familiale
18	BIO-LOGIC SCIENCE INSTRUMENTS	332B	75	OUI	ND	1982	Non familiale
19	BISCUITERIE VEDERE	158F	22	OUI	OUI	1905	Familiale
20	BOGGIO HUBERT ET FILS	285C	24	OUI	OUI	1948	Familiale
21	BOURQUI JEAN SA	285C	30	OUI	OUI	1973	Familiale
22	BRASSERIE DUYCK	159N	5	OUI	OUI	1922	Familiale
23	BURIE SA	454C	8	OUI	OUI	1879	Familiale
24	CAD INSTRUMENTATION	285D	50	OUI	ND	1991	Non familiale
25	CALVADOS CHRISTIAN DROUIN	159A	70	OUI	ND	1969	Familiale
26	CARRIERE DE ROTHBACH	141A	45	OUI	OUI	1975	Familiale
27	CASTAGNE ET FILS	201A	40	OUI	OUI	1924	Familiale
28	CASTORAMA DUBOIS INVESTISSEMENTS	741J	14	OUI	ND	1969	Non familiale
29	CEDRAT SA	722Z	37,4	OUI	ND	1971	Familiale
30	CEREC	321B	2	OUI	ND	1976	Non familiale

31	CFEB SISLEY	245C	80	OUI	OUI	1975	Familiale
32	CHAMBON SA	291J	55	OUI	OUI	1933	Familiale
33	CHAMPAGNE ALBERT LE BRUN	159F	30	OUI	OUI	1860	Familiale
34	CIMINFO	721Z	2	OUI	ND	1988	Non familiale
35	CIMULEC	321A	36	OUI	ND	1979	Familiale
36	CIRON SA	515L	11,5	OUI	ND	1968	Familiale
37	CLI TRANSIT	634C	100	OUI	ND	1987	Familiale
38	CMA	252A	55	OUI	ND	1987	Non familiale
39	CNI (COLLOIDES NATURELS INTERNATIONAL)	158V	70	OUI	OUI	1895	Familiale
40	COHERIS SA	722Z	11	OUI	ND	1994	Non familiale
41	COLLINES	153F	19	OUI	OUI	1991	Familiale
42	CONTINENTALE NUTRITION	157C	35	OUI	OUI	1958	Familiale
43	CORYL ETS L. LAMBERT SA	172A	10,1	OUI	ND	1949	Familiale
44	COUTIER SA (G COUTIER SA)	511L	55	OUI	OUI	1930	Familiale
45	CRRAI (CENTRE REGIONEL RECHERCHE APPLICATION INFORMATIQUE)	722Z	2	OUI	ND	1983	Familiale
46	CRUDI	153E	7	Réponse manquante	ND	1993	Familiale
47	CYPREOS FRANCE EPONGES	515N	74	OUI	ND	1963	Familiale
48	DELOUIS	158R	25	OUI	OUI	1885	Familiale
49	DESCHAMPS	175G	50	OUI	OUI	1946	Familiale
50	DETFOOD	513V	20	OUI	OUI	1989	Familiale
51	DJB INSTRUMENTS	332B	59	OUI	ND	1986	Non familiale
52	DOUTRELOUX	511N	51	OUI	OUI	1962	Familiale
53	DRAP SARL	176Z	0	Non internationalisée	OUI	1990	Familiale
54	DYNATEST	332B	45	OUI	OUI	1984	Familiale
55	ENERGIE ENVIRONN. TECHNOLOG. (EET)	742C	78	OUI	ND	1986	Familiale
56	ETABLISSEMENTS ALDER	282A	0	OUI	OUI	1973	Familiale
57	ETABLISSEMENTS COVI	285C	10	OUI	ND	1951	Familiale
58	ETS D HEBRARD	513J	75	OUI	ND	1985	Familiale
59	ETS DUBOSSON RAYMOND	285C	70	OUI	ND	1963	Familiale
60	ETS J. LEDIEU HOURIEZ ET CIE	175G	40	OUI	OUI	1920	Familiale
61	ETS JUSTON AINE FILS SARL	175G	18	OUI	OUI	1853	Familiale
62	ETS LAGARDE, Au champignon cévenol	153F	8	OUI	OUI	1890	Familiale
63	ETS LAPLACE PIERRE	513J	28	OUI	ND	1983	Familiale
64	ETS LARMANDIEU	361A	35	OUI	OUI	1950	Familiale
65	ETS M. GUINAULT ET CIE	311A	60	OUI	ND	1949	Non familiale
66	ETS P CORNILLON	172E	52	OUI	OUI	1952	Familiale

67	ETS PAUL HERPE & FILS SA	526B	15	OUI	OUI	1919	Familiale
68	ETS ROGER SA (FONDERIE ROGER)	275G	0,5	OUI	OUI	1962	Familiale
69	EUREduc LA THERAPIE PNEUMATIQUE	331B	40	OUI	OUI	1977	Familiale
70	FD ECLAIRAGE ARCHITECTURAL	315C	20	OUI	OUI	1980	Familiale
71	FERALP	361C	5	OUI	ND	1958	Familiale
72	FINAL (FINANCIERE ALSACIENNE)	262G	5	OUI	OUI	1977	Familiale
73	FLEXELEC	297A	60	OUI	OUI	1982	Familiale
74	FLORA PROVENCE SUD (SOCIETE DU MARCHE AUX FLEURS D'HYERES (SICA MAF))	512C	40	OUI	ND	2000	Non familiale
75	FONDERIE CORNILLE HAVARD	275G	5	OUI	OUI	1750	Familiale
76	FROMAGERIE GUILLOTEAU	155C	25	OUI	OUI	1984	Familiale
77	FYTOSAN SARL	244A	45	OUI	ND	1989	Non familiale
78	GESTION BUSINESS CONCEPT	722Z	13	OUI	OUI	1987	Familiale
79	GIFI	514S	1	OUI	ND	1981	Non familiale
80	GUIAL (RKW)	252A	90	OUI	ND	1990	Non familiale
81	HP AURIOL SA	295E	22	OUI	OUI	1900	Familiale
82	HYTEC HYDROTECHNOLOGIE	334B	65	OUI	ND	1981	Non familiale
83	IDEM (INJECTION DIESEL ELECTRICITE MAINTENANCE)	518M	91	OUI	ND	1984	Non familiale
84	IMBERTY SA	201A	30	OUI	ND	1981	Familiale
85	IMPRIMERIE FERNAND LAMOTTE SA	222C	1	OUI	ND	1960	Familiale
86	INTERNATIONALE DE COMMERCE ET DE SERVICE (ICS)	512A	100	OUI	ND	1987	Familiale
87	IVARS FRANCE SA	252H	7	OUI	ND	1983	Non familiale
88	JANBAC SA	294E	56	OUI	OUI	1947	Familiale
89	JEAN BAL	252H	11	OUI	OUI	1988	Familiale
90	JULBO	334A	60	OUI	OUI	1888	Familiale
91	JULIEN FAURE	175G	60	OUI	OUI	1864	Familiale
92	KEMPF MARTIN ET FILS	602M	20	OUI	ND	1965	Familiale
93	LA NOIX GAILLARDE	153F	30	OUI	OUI	1993	Familiale
94	LA SCIERIE DE CHALLANS	201A	10	OUI	ND	1957	Familiale
95	LABORATOIRE DU BAIN	245C	45	OUI	ND	1992	Non familiale
96	LABORATOIRES FOURNIER SA	244C	63	OUI	ND	1880	Familiale
97	LAGUELLE SA	252G	18	OUI	OUI	1945	Familiale
98	LAITERIE DE LA COTE	155C	22	OUI	OUI	1946	Familiale
99	LAITERIE FABRE FRERES (MONIQUE)	155C	8	OUI	OUI	1949	Familiale

	FABRE)						
100	LAUR ET SYLVAIN MULLIEZ SARL	192Z	20	OUI	OUI	1989	Familiale
101	LEGRAS INDUSTRIES	342A	50	Réponse manquante	OUI	1919	Familiale
102	LES FOIES GRAS DU RIED	151E	13	OUI	OUI	1985	Familiale
103	LUZ MAREE SARL	513S	35	OUI	ND	1961	Familiale
104	LYON LAINE (VIRGINIE SATRE)	182J	55	OUI	OUI	1996	Familiale
105	MACC SA	516C	24	OUI	OUI	1946	Familiale
106	MAISON F. DUBECQ	513J	20	OUI	OUI	1986	Familiale
107	MANAGING	745A	3	OUI	ND	1994	Non familiale
108	MANUDAX France	516J	0,1	OUI	OUI	1961	Familiale
109	MANUFACTURE DE CUIR GUSTAVE DEGERMANN	191Z	45	OUI	OUI	1860	Familiale
110	MANULATEX FRANCE	182A	47	OUI	ND	1979	Non familiale
111	MARCA ET CIE (MANUFACTURE D'ANCHES ET ROSEAUX DE LA COTE D'AZUR)	363Z	85	OUI	ND	1957	Familiale
112	MARIEBEL	158F	20	OUI	ND	1981	Non familiale
113	MARITCHU	151E	19	OUI	OUI	1972	Familiale
114	MARITECH SARL	351E	40	OUI	OUI	1987	Familiale
115	MATOUS SA SOC IMPO DIRE CRIS	514H	10	OUI	ND	1974	Familiale
116	MAZERES AVIATION 09	353B	5	OUI	ND	1980	Familiale
117	MFP POULAILLON SA	158A	10	OUI	OUI	1973	Familiale
118	MGD	158T	20	OUI	OUI	1997	Familiale
119	MICROPHAR INDUSTRIES	321B	60	OUI	OUI	1984	Familiale
120	MIXEL SA	295P	15	OUI	ND	1968	Familiale
121	MOD8	193Z	40	OUI	ND	1936	Non familiale
122	MONS FROMAGER AFFINEUR	155C	55	OUI	OUI	1991	Familiale
123	MOTARD SA	361J	8	OUI	ND	1958	Familiale
124	MOURLAN SA	201A	19	OUI	OUI	1969	Familiale
125	NELSON MOBILIER	516L	30	OUI	ND	1984	Non familiale
126	NORMALU	274D	50	OUI	OUI	1967	Familiale
127	NYDEL SA	172A	15	OUI	OUI	1919	Familiale
128	OLIVO	252C	35	OUI	OUI	1956	Familiale
129	OLTAN BOYER SA	513W	50	OUI	ND	1992	Non familiale
130	OURY-GUYE ET FILS	331B	14	OUI	ND	1909	Non familiale
131	OUTILLAGE MAGAFOR	286D	56	OUI	OUI	1937	Familiale
132	OVIVE SA	157A	8	OUI	ND	1989	Non familiale
133	PANODOC SAS	515E	0	Non internationalisée	OUI	1979	Familiale
134	PATOURET-DUBOIS & FILS	171P	18	OUI	OUI	1861	Familiale
135	PERRIN VERMOT	155C	11	OUI	ND	1976	Familiale

136	PIERRE AMADIEU SA	159G	35	OUI	OUI	1928	Familiale
137	PIGANIOL SA	366E	25	OUI	OUI	1884	Familiale
138	PIGNAT	292K	30	OUI	OUI	1966	Familiale
139	PLANTARD SA	454D	15	OUI	ND	1970	Familiale
140	POINSARD DESIGN TOOL SA	286C	20	OUI	ND	1974	Familiale
141	POL ROGER ET COMPAGNIE	159F	70	OUI	OUI	1849	Familiale
142	PRECISION INSTRUMENTS	333Z	50	OUI	ND	1990	Non familiale
143	PRESCOM	322B	40	OUI	ND	1982	Non familiale
144	PROLAINAT	155F	20	OUI	OUI	1973	Familiale
145	PULLS SA	177C	20	OUI	OUI	1973	Familiale
146	RESISTEX	315C	17	OUI	OUI	1937	Familiale
147	REVOL PORCELAINE SA	262A	55	OUI	OUI	1902	Familiale
148	SA CIRIS	742C	60	OUI	OUI	1979	Familiale
149	SA CREUZET AERONAUTIQUE	353B	32	OUI	ND	1934	Familiale
150	SA DOSATRON INTERNATIONAL	291C	80	OUI	OUI	1979	Familiale
151	SA DROUAIRE ET FILS	283C	20	OUI	ND	1979	Familiale
152	SA ESCOFFIER FRERES	331B	13	OUI	ND	1957	Familiale
153	SA FRANCAISE DE SERVICES (SOFRASER)	332B	45	OUI	OUI	1972	Familiale
154	SA GIRAUD ROBERT	513J	61	OUI	OUI	1961	Familiale
155	SA JACQUES PARENT ET CIE	513J	70	OUI	ND	1803	Familiale
156	SA JOUANEL INDUSTRIE	294A	18	OUI	ND	1948	Familiale
157	SA LABARERE	361G	25	OUI	OUI	1968	Familiale
158	SA LAPARRE	153F	50	OUI	OUI	1870	Familiale
159	SA MALLET	141A	5,4	OUI	ND	1935	Familiale
160	SA MATHELON ET CIE	283C	35	OUI	ND	1966	Familiale
161	SA NOUANSPORT	364Z	5	OUI	ND	1965	Familiale
162	SA OZOO France	361C	13,8	OUI	ND	1961	Familiale
163	SA PERAX	322A	15	OUI	OUI	1978	Familiale
164	SA PIERRE SALIN FILS AINE	513J	23	OUI	ND	1798	Familiale
165	SA PYRENEX	174B	60	OUI	OUI	1859	Familiale
166	SA QUIEN & CIE	513J	61	OUI	OUI	1877	Familiale
167	SA R. LATREUILLE	513J	60	OUI	ND	1904	Familiale
168	SA VERCERAL	514H	16	OUI	ND	1950	Familiale
169	SAINTE MARIE CONSTRUCTIONS ISOTHERMES (SMCI)	342A	22	OUI	OUI	1934	Familiale
170	SARL AQUITAINE ROBINETTERIE (AQUIRO)	515J	5	OUI	OUI	1977	Familiale
171	SARL EPI FRANCE	154A	40	OUI	OUI	1997	Familiale
172	SARL ETS TACCHINI	366E	8	OUI	OUI	1951	Familiale
173	SARL PERRET ET FILS	366E	30	OUI	ND	1980	Non familiale
174	SATA	287H	0	Non internationalisée	ND	1996	Non familiale
175	SCHUTT GRANDE FORGE	287Q	52	OUI	OUI	1948	Familiale

176	SEDEM STRATEMAIL	285A	10	OUI	OUI	1948	Familiale
177	SELECTION DISTR.VINS FINS EUROPE (EUROPVIN)	513J	60	OUI	OUI	1978	Familiale
178	SEMPATAP SA	252 <sup>E</sup> /515F	38	OUI	ND	1983	Familiale
179	SEREM (SOCIETE D'ETUDES ET DE REALISATIONS ELECTRONIQUES MAURIENNAISES)	321B	16	OUI	ND	1983	Non familiale
180	SERVARY (ETABLISSEMENTS SERVARY ET FILS)	201A	20	OUI	OUI	1932	Familiale
181	SFL TELECOMMUNICATIONS	527C	90	OUI	ND	1980	Familiale
182	SIGNALISATION ACCESS REJET REFLECTEURS (SARR)	343Z	3	OUI	ND	1947	Familiale
183	SLIPNAXOS-RAPPOLD FRANCE	516A	30	OUI	ND	1990	Non familiale
184	SN VAL D'ARIZES	182G	15	OUI	OUI	1978	Familiale
185	SOC VIEILLISSEMENT VINS CHAMPAGNE (SVVC)	513J	55	OUI	OUI	1982	Familiale
186	SOCIETE AQUALANDE	152Z	2,7	OUI	ND	1981	Non familiale
187	SOCIETE ETUDE CONSEIL TECHNOLOGIE ORGANISATION (SECTOR)	742C	10	OUI	ND	1990	Familiale
188	SOCIETE ETUDES RECHERCHES FABRICATIONS (SERF)	331B	18	OUI	OUI	1973	Familiale
189	SOCONA	286F	8	OUI	ND	1960	Familiale
190	SOMEPICTECHNOLOGIE STE MECANIQUE DE PICARDIE	285D	6	OUI	ND	1961	Familiale
191	SOPHIM SARL	246E	60	OUI	OUI	1988	Familiale
192	SORIM	516K	19	OUI	OUI	1981	Familiale
193	SOUDEC SA	516A	5	OUI	ND	1965	Familiale
194	SPEL ARCHITECTURE DU BOIS	205A	0	Non internationalisée	ND	1988	Non familiale
195	STATICE SANTE	331B	20	OUI	ND	1991	Non familiale
196	STE COREPE	287C	20	OUI	OUI	1976	Familiale
197	STE D EXPL ETS JAVERFLEX SA	193Z	15	OUI	ND	1978	Familiale
198	STE D'ETUDES ET DE REALISATION TECHNIQUES (SERT)	333Z	60	OUI	OUI	1949	Familiale
199	STE D'EXPLOITATION DES PROCEDES THERMOFLAN	252A	55	OUI	OUI	1972	Familiale
200	STE ETUDES FABRICATIONS TECHNIQUES INDUSTRIELLES (SEFTI)	511G	99	OUI	ND	1975	Familiale
201	STE FRANCAISE DE	244D	72	OUI	ND	1973	Non

	CORDES EN BOYAUX (SOFRACOB)						familiale
202	STE INDUSTRIELLE DE CLOISONS SA (SIC)	281A	4	OUI	ND	1963	Familiale
203	STE INDUSTRIELLE DE SERVICE ELECTRIQUE (SISE)	332B	20	OUI	OUI	1971	Familiale
204	STE LE RESERVOIR MASSAL	282A	20	OUI	ND	1926	Non familiale
205	STE NAUTIX	364Z	30	OUI	OUI	1980	Familiale
206	STE RUAUD INDUSTRIES	268C	1	OUI	ND	1963	Familiale
207	STEPHANE KELIAN SA	193Z	50	OUI	ND	1960	Non familiale
208	STEVENIN NOLLEVAUX	284A	51	OUI	OUI	1927	Familiale
209	TANNERIE REMY CARRIAT	191Z	30	OUI	ND	1927	Non familiale
210	TEBU-BIO	515L	50	OUI	ND	1952	Non familiale
211	THIBEAU	295G	90	OUI	ND	1896	Non familiale
212	THIOT INGENIERIE	742C	23	OUI	ND	1988	Non familiale
213	THITEC SARL	742C	20	OUI	OUI	1989	Familiale
214	TISSAGE MOUTET	172A	25	OUI	OUI	1999	Familiale
215	TITUS INTERACTIVE	741J	92	OUI	ND	1985	Non familiale
216	TOL SA	333Z	55	OUI	ND	1986	Non familiale
217	TONNELLERIE SAINT MARTIN	204Z	65	OUI	ND	1953	Familiale
218	TORTORA AUGUSTO JEUNE	514D	3	OUI	ND	1909	Familiale
219	TRIBOLLET SA	366C	35	OUI	ND	1930	Familiale
220	ULMER AERONAUTIQUE	353B	17	OUI	ND	1937	Familiale
221	VALANDRE	364Z	37	OUI	OUI	1987	Familiale
222	VELOX SA	251E	55	OUI	OUI	1903	Familiale
223	VERFILCO	519B	20	OUI	OUI	1948	Familiale
224	VERGERS DE GASCOGNE	153F	40	OUI	ND	1946	Non familiale
225	VERT ET RENOAT	175G	30	OUI	OUI	1896	Familiale
226	WEBER LUBRIFIANTS SA	515A	11	OUI	OUI	1987	Familiale
	<b>TOTAL</b>			218	118		

## ANNEXE 5 : LE QUESTIONNAIRE N°1

### Questionnaire

**QUESTION n°1:** Selon la base d'entreprises Kompass France, votre entreprise réalise moins de 5% de son chiffre d'affaire à l'étranger. Comment expliquez-vous l'inexistence ou la faible importance des activités internationales (l'exportation, par exemple) de votre entreprise ?

- 1- Nous n'avons pas besoin d'avoir une activité d'exportation
- 2- Nous ne désirons pas avoir une activité d'exportation
- 3- Nos ressources ne nous permettent pas de s'engager dans une activité internationale

**QUESTION n°2:** A quel degré êtes-vous en accord ou en désaccord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
-Notre activité avec nos clients actuels nous garantit une bonne rentabilité.					
-Dans notre marché la concurrence nationale est faible.					
-Dans notre marché la concurrence internationale est faible ou inexistante.					
-Les marchés étrangers nous semblent assez éloignés.					
-Nous craignons de perdre l'indépendance de notre entreprise.					
-Nous voulons transmettre l'entreprise aux générations suivantes.					
-Actuellement, nous ne possédons pas de ressources financières suffisantes afin de croître à l'étranger.					
-Actuellement, nous ne disposons pas d'assez de gestionnaires afin de croître à l'étranger.					
-Actuellement, nous ne possédons pas les compétences nécessaires afin de pouvoir croître à l'étranger.					
-Pour l'instant, nous ne pouvons pas nous occuper d'une activité supplémentaire (l'exportation).					

-Nos capacités de production ne nous permettent pas de croître à l'étranger.					
-Notre technologie ne nous permet de développer des produits compétitifs à l'étranger.					
-Nos produits (ou services) ne sont pas innovants et ne trouveront pas de débouchés à l'étranger.					
-Actuellement, nous ne pouvons pas adapter notre offre aux caractéristiques des marchés et aux goûts des consommateurs étrangers.					

**QUESTION n°3:** Quelles est votre position quant aux pratiques suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
-L'ouverture du capital de notre entreprise aux organismes financiers.					
-La cession d'une part de notre capital au public.					
-Contracter des emprunts (bancaires ou obligataires).					
-Constituer des réserves.					
-Retenir les bénéfices pendant quelques exercices.					
-L'emploi de dirigeants de l'extérieur de notre famille.					
-L'utilisation d'internet.					
-L'investissement dans les technologies de l'information.					
-La recherche d'informations sur les opportunités d'affaires internationales.					

### FICHE SIGNALÉTIQUE

- Nom de votre entreprise:[ ]

- Année de création: [ ]

- Nombre d'employés : [ ]

- Statut du fondateur : [En fonction] / [Retiré] / [Retiré mais encore actif]

- Êtes-vous le fondateur ? [oui] [non]

- Si vous êtes actionnaire (ou associé) de votre entreprise, à combien s'élève environ la part des droits de vote que vous contrôlez ?

[moins de 33%]

[moins de 50%]

[plus de 50%]

- Comment qualifiez-vous votre entreprise ?

[contrôlée (filiale)]

[familiale indépendante]

[non familiale]

- Votre entreprise a-t-elle subi une transmission entre générations? [oui] [non]

En quelle année ? [            ]

- Votre entreprise possède-t-elle un conseil d'administration ou un organe équivalent ?  
[oui]                    [non]

Souhaitez-vous apporter des commentaires ?

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude, cochez la case ci contre en ayant pris soin d'indiquer votre adresse e-mail

# ANNEXE 6 : LE QUESTIONNAIRE PRINCIPAL DE LA RECHERCHE (VERSION REVISEE)

## Questionnaire destiné aux entreprises familiales

Merci d'avance de votre coopération. Nous vous prions de répondre à toutes les questions. Nous vous rappelons que vos réponses seront utilisées dans le cadre de notre thèse de Doctorat en Gestion. Aussi, nous vous garantissons la confidentialité des informations qui nous seront communiquées.

Vous pouvez obtenir la définition de certains termes (soulignés) en cliquant dessus

**1-** Afin d'évaluer le **degré d'internationalisation** de votre entreprise, veuillez répondre aux questions suivantes (en prenant en compte les chiffres de 2003 ou les plus récents):

<b>1.1.</b> A combien s'élève la part de votre chiffre d'affaires réalisée à l'étranger ?	%
<b>1.2.</b> A Combien s'élève la part de vos effectifs à l'étranger ?	%
<b>1.3.</b> A Combien s'élève la part de vos actifs à l'étranger ?	%
<b>1.4.</b> Si votre entreprise possède des filiales, quelle est la part de celles établies à l'étranger ?	%
<b>1.5.</b> Si vous réalisez des importations, à combien approximativement s'élève leur montant ?	€ (mettez "0" sinon)

**2-** Les questions suivantes concernent le **processus d'internationalisation** de votre entreprise.

<b>2.1.</b> En quelle année a été créée votre entreprise ?	
<b>2.2.</b> De quelle année date la première opération de votre entreprise à l'étranger?	

**2.3.** Pouvez vous classer, par ordre chronologique de leur réalisation, les modes d'opération que votre entreprise a (éventuellement) adoptés au cours de son internationalisation. (Vous pouvez renseigner au moins une ligne du tableau).

Mode d'entrée	Ordre
Une internationalisation <u>en amont</u>	
L'exportation <u>indirecte</u>	
L'exportation <u>directe</u> sur un marché étranger	
La cession d'une licence ou d'une franchise à l'étranger	

La sous-traitance à l'étranger	
Une alliance ou une coopération internationale sans prise de participations	
La création à l'étranger d'une entreprise conjointe (Joint-venture)	
La création d'une filiale de commercialisation	
La création d'une filiale de production	
La prise de contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise existante	

**3.** Les tableaux suivants ont pour but d'évaluer l'**orientation stratégique** de votre entreprise.

**3.1.** Veuillez nous indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Un de nos buts essentiels est que notre nom et notre entreprise puissent toujours exister durant les décennies ou les siècles futurs.					
Pour nous, pouvoir transmettre l'entreprise à notre descendance et aux générations suivantes est un objectif qui influence nos choix et décisions.					
Protéger l'identité de notre entreprise est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie.					
Quand des changements dans les besoins de notre entreprise et dans son environnement surviennent, nous n'avons aucune hésitation à modifier notre stratégie.					
Protéger et sauvegarder notre culture est un objectif auquel nous accordons une très grande importance dans les choix de gestion et de stratégie de notre entreprise.					
Quand une transformation					

globale ou partielle de notre entreprise est nécessaire, nous n'avons aucune hésitation à modifier ses modes d'organisation et de fonctionnement interne.					
Dans les décisions et les actions que nous entreprenons, nous préférons adopter un comportement prudent à un comportement impliquant une plus grande prise de risque.					
Entre un projet rentable à faible risque et un projet plus rentable et plus risqué, nous optons généralement pour le premier.					

**3.2.** Veuillez nous indiquer le degré de votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes :

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Chaque fois que l'activité de notre entreprise génère un bénéfice, nous décidons en premier lieu d'alimenter nos fonds de réserves avant de passer à la distribution de parts de bénéfices ou de dividendes.					
Quand il s'agit de financer nos activités, nous privilégions, quand cela est possible, l'autofinancement à d'autres formes de financement.					
Notre famille est toujours prête, quand ses ressources le lui permettent, à la réalisation de nouveaux apports financiers à destination de l'entreprise.					
Dans le financement des activités de notre entreprise, nous recourons en priorité à l'endettement par rapport à d'autres formes de financement.					
Nous sommes favorables à l'ouverture du capital de notre entreprise à des banques ou à d'autres investisseurs institutionnels.					

Nous sommes favorables à la <a href="#">participation</a> des dirigeants ou salariés extérieurs à notre famille au capital de notre entreprise.					
Quand le poste d'un haut dirigeant (un directeur, par exemple) est à pourvoir, nous préférons opter pour la formation et le recrutement d'un membre de notre famille plutôt que pour l'embauche d'un directeur extérieur professionnel.					
D'une manière générale, nous avons tendance à privilégier l'emploi des membres de notre famille au sein de l'entreprise.					
Nous pensons que pour atteindre les objectifs de notre entreprise, il est impératif de nouer des relations de coopération avec d'autres entreprises.					
Quand nous nous engageons dans des relations de coopération avec d'autres entreprises, nous préférons, quand cela est possible, que la relation soit de court terme.					

**3.3.** A quel degré êtes-vous en accord avec les propositions suivantes :

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>D'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>
Durant les périodes difficiles, notre cercle de <a href="#">relations immédiates</a> représente notre premier soutien.					
Nous nous basons essentiellement sur notre cercle de relations immédiates pour obtenir ou accéder aux ressources dont notre entreprise a besoin.					
Notre réseau de relations personnelles nous fournit l'essentiel de l'information et de la connaissance dont nous avons besoin pour notre					

activité.					
Nous avons tendance à rechercher continuellement à établir de nouvelles relations personnelles qui peuvent être utiles à nos affaires.					
Nous veillons à maintenir un contact et un échange réguliers avec l'ensemble de nos relations personnelles.					
Nous oeuvrons continuellement pour maintenir et développer la qualité de l'ensemble de nos relations personnelles.					
Nous essayons continuellement de nous investir et d'approfondir notre engagement avec chacune de nos relations personnelles.					

4. Ce dernier tableau concerne l'expérience internationale de votre entreprise. Comment jugez-vous, en effet, l'**expérience** que vous détenez quant aux différents aspects suivants ?

	<i>Par rapport à ce domaine notre expérience est tout à fait satisfaisante.</i>	<i>Par rapport à ce domaine nous avons encore des choses à apprendre.</i>	<i>Par rapport à ce domaine notre expérience est très faible.</i>
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 <u>contrôle</u> des opérations à l'étranger.			
Le processus de choix, s'il y a lieu, du <u>produit</u> 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.			
Le développement des compétences humaines nécessaires aux opérations à l'étranger.			
La maîtrise des techniques financières internationales.			
L'établissement de liens et de contacts avec des <u>parties étrangères</u> .			
La pérennisation de nos relations avec les partenaires étrangers.			
La réalisation d'accords de coopération avec des entreprises étrangères.			
La gestion et la coordination des opérations transfrontalières.			
La réalisation d'opérations de <u>prise de contrôle</u> d'entreprises.			
L'implantation à l'étranger par la création de filiales.			

### Fiche Signalétique.

- Nom de votre entreprise : [ ]

- Votre entreprise a-t-elle subi une transmission entre générations? [oui] [non]

- Si oui, en quelle(s) année(s)? [ ]

- Si vous êtes actionnaire (ou associé) de votre entreprise, à combien s'élève environ la part des droits de vote que vous contrôlez ?

[moins de 33%]

[moins de 50%]

[plus de 50%]

- Statut du fondateur : : [En fonction] / [Retiré] / [Retiré mais encore actif]

- Êtes-vous le fondateur ? [oui] [non]

- Votre entreprise est-elle dotée d'un conseil d'administration ou d'un organe équivalent? [oui] [non]

- Pouvez-vous estimer le poids relatif de chacun des membres suivants dans votre conseil d'administration.

*(mettez "0" dans l'une des cases si vous ne possédez pas de conseil d'administration)*

**a-** Membres de la famille propriétaire %

**b-** Experts extérieurs %

**c-** Le banquier de l'entreprise %

**d-** Un client ou un fournisseur important de notre entreprise %

**e-** Les représentants des salariés %

- Combien de fois par an cet organe se réunit-il ?

[1 fois][2 fois][3 fois][4 fois][Plus de 4 fois][Jamais]

- Comment qualifiez-vous votre entreprise ?

[contrôlée (filiale)]

[familiale indépendante]

[non familiale]

Souhaitez-vous apporter des commentaires ?

Si vous souhaitez recevoir les résultats de cette étude, cochez la case ci contre en ayant pris soin d'indiquer votre adresse e-mail.

Adresse électronique :

Toutes les questions sont complétées ?

Valider

Recommencer

Je vous remercie infiniment pour votre coopération.

[basly@u-bordeaux4.fr](mailto:basly@u-bordeaux4.fr)

# ANNEXE 7 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : CONSERVATISME - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

DATE: 1/14/2005  
TIME: 7:54

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file E:\AFC\20OCTO~1\CONS\CONS.SPJ:

Analyse factorielle-conservatisme  
Observed variables: cons1 cons2 cons3 cons7 cons8  
Correlation matrix from file: E:\AFC\20octobre\CONS\CONS.cor  
Sample size=118  
Latent variables: CONSE  
Relationships:  
cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE  
set the error covariance between cons7 and cons8 free  
options: ME=GL IT=100 AD=off  
!Lisrel output: RS SS SC MI FS PC!  
Path diagram  
End of problem

Sample Size = 118

Analyse factorielle-conservatisme

Correlation Matrix to be Analyzed

	cons1	cons2	cons3	cons7	cons8
cons1	1.00				
cons2	0.66	1.00			
cons3	0.76	0.72	1.00		
cons7	0.45	0.49	0.47	1.00	
cons8	0.53	0.47	0.55	0.69	1.00

Analyse factorielle-conservatisme

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Generalized Least Squares)

cons1 = 0.84\*CONSE, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.70  
(0.078) (0.055)  
10.74 5.42

cons2 = 0.80\*CONSE, Errorvar.= 0.34 , R<sup>2</sup> = 0.66  
(0.079) (0.059)  
10.11 5.74

cons3 = 0.90\*CONSE, Errorvar.= 0.18 , R<sup>2</sup> = 0.82  
(0.075) (0.049)  
12.07 3.64

cons7 = 0.55\*CONSE, Errorvar.= 0.68 , R<sup>2</sup> = 0.30  
(0.089) (0.095)  
6.10 7.19

cons8 = 0.61\*CONSE, Errorvar.= 0.62 , R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.087) (0.087)  
7.02 7.12

Error Covariance for cons8 and cons7 = 0.36

(0.074)  
4.86

Correlation Matrix of Independent Variables

CONSE  
-----  
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 4  
Minimum Fit Function Chi-Square = 3.78 (P = 0.44)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 4.46 (P = 0.35)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.46  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 10.01)

Minimum Fit Function Value = 0.032  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0039  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.086)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.031  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.15)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.49

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.23  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.22 ; 0.31)  
ECVI for Saturated Model = 0.26  
ECVI for Independence Model = 0.73

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 75.59  
Independence AIC = 85.59

Model AIC = 26.46  
Saturated AIC = 30.00  
Independence CAIC = 104.45  
Model CAIC = 67.94  
Saturated CAIC = 86.56

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.018  
Standardized RMR = 0.018  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.95  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.26

Normed Fit Index (NFI) = 0.95  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.01  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.38  
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
Relative Fit Index (RFI) = 0.88

Critical N (CN) = 412.36

The Problem used 5064 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.160 Seconds

# ANNEXE 8 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : ORIENTATION INDEPENDANCE - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

DATE: 1/14/2005  
TIME: 7:56

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\AFC\20OCTO~1\INDEP\INDEP.SPJ:

Analyse factorielle-Independance  
Observed variables: ind2 ind4 ind5 ind6 ind7 ind8  
Correlation matrix from file: E:\AFC\20octobre\INDEP\Indep.cor  
Sample size=118  
Latent variables: IndRes InDec  
Relations  
ind2 ind4=IndRes  
ind5 ind6 ind7 ind8=InDec  
set the error covariance between ind5 and ind6 free  
set the error covariance between ind7 and ind8 free  
options: IT=200 AD=off  
!Lisrel output: RS SS SC MI FS PC!  
Path diagram  
End of problem

Sample Size = 118

Analyse factorielle-Independance

Correlation Matrix to be Analyzed

	ind2	ind4	ind5	ind6	ind7	ind8
ind2	1.00					
ind4	0.61	1.00				
ind5	0.40	0.51	1.00			
ind6	0.40	0.51	0.73	1.00		
ind7	0.31	0.39	0.61	0.66	1.00	
ind8	0.42	0.49	0.68	0.68	0.95	1.00

Analyse factorielle-Indépendance

Number of Iterations = 10

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

ind2 = 0.71\*IndRes, Errorvar.= 0.50 , R<sup>2</sup> = 0.50  
(0.092) (0.092)  
7.65 5.41

ind4 = 0.86\*IndRes, Errorvar.= 0.26 , R<sup>2</sup> = 0.74  
(0.092) (0.10)  
9.30 2.53

ind5 = 0.82\*InDec, Errorvar.= 0.33 , R<sup>2</sup> = 0.67  
(0.087) (0.084)  
9.35 3.98

ind6 = 0.79\*InDec, Errorvar.= 0.38 , R<sup>2</sup> = 0.62  
(0.089) (0.086)  
8.87 4.44

ind7 = 0.75\*InDec, Errorvar.= 0.44 , R<sup>2</sup> = 0.56  
(0.090) (0.087)  
8.38 5.04

ind8 = 0.84\*InDec, Errorvar.= 0.30 , R<sup>2</sup> = 0.70  
(0.086) (0.081)  
9.76 3.73

Error Covariance for ind6 and ind5 = 0.090  
(0.072)  
1.25

Error Covariance for ind8 and ind7 = 0.32  
(0.080)  
3.96

Correlation Matrix of Independent Variables

	IndRes	InDec
IndRes	1.00	
InDec	0.73 (0.07) 10.28	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 6  
Minimum Fit Function Chi-Square = 19.54 (P = 0.0033)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 17.69 (P = 0.0071)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 11.69  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (2.69 ; 28.30)

Minimum Fit Function Value = 0.17  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.100  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.023 ; 0.24)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.13  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.062 ; 0.20)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.030

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.41  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.33 ; 0.55)  
 ECVI for Saturated Model = 0.36  
 ECVI for Independence Model = 4.95

Chi-Square for Independence Model with 15 Degrees of Freedom = 566.60

Independence AIC = 578.60  
 Model AIC = 47.69  
 Saturated AIC = 42.00  
 Independence CAIC = 601.22  
 Model CAIC = 104.25  
 Saturated CAIC = 121.18

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.031  
 Standardized RMR = 0.031  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.95  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.27

Normed Fit Index (NFI) = 0.97  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.39  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.98  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.98  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.91

Critical N (CN) = 101.65

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
ind7	IndRes	9.2	-0.19
ind8	IndRes	9.2	0.21

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between	and	Decrease in Chi-Square	New Estimate
ind7	ind6	12.0	0.07
ind8	ind6	10.9	-0.07

The Problem used 7920 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.119 Seconds

# ANNEXE 9 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : RESEAUTAGE SOCIAL - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

DATE: 1/14/2005  
TIME: 7:58

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\AFC\20OCTO~1\NETW\NETW.SPJ:

Analyse factorielle-Reseautage  
Observed variables: netw4 netw5 netw6 netw7  
Correlation matrix from file: E:\AFC\20octobre\NETW\NETW.cor  
Sample size=118  
Latent variables: Reseautage  
Relationships:  
netw4 netw5 netw6 netw7=Reseautage  
set the error covariance between netw5 and netw6 free  
options: IT=100 AD=off  
!Lisrel output: RS SS SC MI FS PC!  
Path diagram  
End of problem

Sample Size = 118

Analyse factorielle-Reseautage

Correlation Matrix to be Analyzed

	netw4	netw5	netw6	netw7
netw4	1.00			
netw5	0.70	1.00		
netw6	0.66	0.91	1.00	
netw7	0.76	0.82	0.81	1.00

Analyse factorielle-Reseautage

Number of Iterations = 7

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

netw4 = 0.79\*Reseauta, Errorvar.= 0.37 , R<sup>2</sup> = 0.63  
(0.079) (0.057)  
10.08 6.50

netw5 = 0.86\*Reseauta, Errorvar.= 0.26 , R<sup>2</sup> = 0.74  
(0.076) (0.049)  
11.33 5.19

netw6 = 0.85\*Reseauta, Errorvar.= 0.28 , R<sup>2</sup> = 0.72  
(0.077) (0.051)  
11.03 5.47

netw7 = 0.96\*Reseauta, Errorvar.= 0.087 , R<sup>2</sup> = 0.91  
(0.072) (0.045)  
13.31 1.94

Error Covariance for netw6 and netw5 = 0.18  
(0.046)  
3.96

Correlation Matrix of Independent Variables

Reseauta  
-----  
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1  
Minimum Fit Function Chi-Square = 1.54 (P = 0.22)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1.53 (P = 0.22)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.53  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 8.29)

Minimum Fit Function Value = 0.013  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0045  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.071)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.067  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.27)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.28

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.17  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.16 ; 0.23)  
ECVI for Saturated Model = 0.17  
ECVI for Independence Model = 3.97

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 456.72  
Independence AIC = 464.72  
Model AIC = 19.53  
Saturated AIC = 20.00  
Independence CAIC = 479.80  
Model CAIC = 53.46  
Saturated CAIC = 57.71

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0062

Standardized RMR = 0.0062  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.099

Normed Fit Index (NFI) = 1.00  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.17  
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 506.48

The Problem used 3736 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.170 Seconds

# ANNEXE 10 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL : DEGRE D'INTERNATIONALISATION - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

DATE: 1/14/2005  
TIME: 8:00

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\AFC\20OCTO~1\DO\DOI1.SPJ:

Analyse factorielle-DOI  
Observed variables: zcaetran zeffetran zactfetran zfilial  
Correlation matrix from file: E:\AFC\20octobre\DO\DOI1.cor  
Sample size=118  
Latent variables: DOI  
Relations  
zcaetran zeffetran zactfetran=DOI  
options: IT=200 AD=off  
!Lisrel output: RS SS SC MI FS PC!  
Path diagram  
End of problem

Sample Size = 118

Analyse factorielle-DOI

Correlation Matrix to be Analyzed

	zcaetran	zeffetra	zactfetr
zcaetran	1.00		
zeffetra	0.66	1.00	
zactfetr	0.65	0.69	1.00

Analyse factorielle-DOI

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

zcaetran = 0.79\*DOI, Errorvar.= 0.37 , R<sup>2</sup> = 0.63  
(0.083) (0.070)  
9.56 5.34

zeffetra = 0.83\*DOI, Errorvar.= 0.31 , R<sup>2</sup> = 0.69  
(0.082) (0.068)  
10.18 4.49

zactfetr = 0.83\*DOI, Errorvar.= 0.32 , R<sup>2</sup> = 0.68  
(0.082) (0.068)  
10.09 4.62

Correlation Matrix of Independent Variables

DOI  
-----  
1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0  
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

The Problem used 2448 Bytes (= 0.0% of Available Workspace)

Time used: 0.051 Seconds

## ANNEXE 11 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M1

DATE: 1/20/2005

TIME: 16:34

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jøreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99

Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file E:\MODELE\M1\M1.SPJ:

MODELE GLOBAL M1

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7  
ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M1\M1.cov

Sample size=118

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

DOI=CI IndRes

CI=CONSE InDec RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

set the covariance between CONSE and IndRes to 0

set the covariance between CONSE and InDec to 0

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.3477

options: IT=200 AD=off

!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!

Path diagram

End of problem

Sample Size = 118

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
 ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M1

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	cons1	cons2
conin	131.28					
zcaetran	4.42	2.00				
zeffetra	6.00	0.66	2.00			
zactfetr	4.02	0.65	0.69	2.00		
cons1	-4.29	-0.45	-0.45	-0.45	2.00	
cons2	-4.07	-0.53	-0.55	-0.40	0.66	2.00
cons3	-3.98	-0.50	-0.50	-0.23	0.76	0.72
cons7	-3.59	-0.41	-0.36	0.05	0.45	0.49
cons8	-3.00	-0.35	-0.33	-0.20	0.53	0.47
ind2	-3.97	-0.36	-0.35	-0.47	0.31	0.25
ind4	-4.26	-0.56	-0.54	-0.59	0.46	0.54
ind5	-4.13	-0.33	-0.42	-0.38	0.65	0.57
ind6	-4.54	-0.37	-0.30	-0.29	0.48	0.46
ind7	-2.95	-0.30	-0.31	-0.22	0.45	0.48
ind8	-4.02	-0.36	-0.41	-0.24	0.54	0.52
netw4	2.31	0.17	0.47	0.19	-0.21	-0.14
netw5	6.95	0.57	0.36	0.28	-0.17	-0.17
netw6	4.34	0.43	0.34	0.30	-0.20	-0.22
netw7	5.71	0.64	0.47	0.21	-0.07	-0.08

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	ind2	ind4	ind5
cons3	2.00					
cons7	0.47	2.00				
cons8	0.55	0.69	2.00			
ind2	0.43	0.23	0.32	2.00		
ind4	0.53	0.35	0.43	0.61	2.00	
ind5	0.61	0.32	0.52	0.40	0.51	2.00
ind6	0.56	0.24	0.51	0.40	0.51	0.73
ind7	0.47	0.48	0.50	0.31	0.39	0.61
ind8	0.55	0.47	0.51	0.42	0.49	0.68
netw4	-0.06	0.00	0.12	-0.11	-0.17	-0.11
netw5	-0.10	0.02	-0.05	-0.33	-0.34	-0.17
netw6	-0.04	0.13	0.08	-0.23	-0.23	-0.08
netw7	0.09	0.11	0.17	-0.15	-0.23	-0.01

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind6	ind7	ind8	netw4	netw5	netw6
ind6	2.00					
ind7	0.66	2.00				
ind8	0.68	0.95	2.00			
netw4	-0.11	-0.05	-0.07	2.00		
netw5	-0.19	-0.13	-0.22	0.70	2.00	
netw6	-0.08	-0.13	-0.23	0.66	0.91	2.00
netw7	-0.01	0.04	-0.02	0.76	0.82	0.81

Covariance Matrix to be Analyzed

netw7  
-----  
netw7 2.00

MODELE GLOBAL M1

Number of Iterations = 34

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.35, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.39 , R<sup>2</sup> = 0.29  
(0.23)  
6.03

zeffetra = 1.11\*DOI, Errorvar.= 1.24 , R<sup>2</sup> = 0.36  
(0.30) (0.23)  
3.75 5.36

zactfetr = 1.01\*DOI, Errorvar.= 1.37 , R<sup>2</sup> = 0.29  
(0.28) (0.23)  
3.61 5.98

cons1 = 0.81\*CONSE, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.15) (0.23)  
5.45 5.95

cons2 = 0.78\*CONSE, Errorvar.= 1.39 , R<sup>2</sup> = 0.30  
(0.15) (0.23)  
5.23 6.13

cons3 = 0.86\*CONSE, Errorvar.= 1.26 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.15) (0.23)  
5.81 5.59

cons7 = 0.66\*CONSE, Errorvar.= 1.56 , R<sup>2</sup> = 0.22  
(0.15) (0.23)  
4.42 6.67

cons8 = 0.70\*CONSE, Errorvar.= 1.51 , R<sup>2</sup> = 0.24  
(0.15) (0.23)  
4.65 6.53

ind2 = 0.67\*IndRes, Errorvar.= 1.55 , R<sup>2</sup> = 0.23  
(0.16) (0.25)  
4.13 6.24

ind4 = 0.94\*IndRes, Errorvar.= 1.12 , R<sup>2</sup> = 0.44  
(0.17) (0.29)  
5.36 3.92

ind5 = 0.79\*InDec, Errorvar.= 1.37 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.14) (0.22)

5.53            6.27

ind6 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.14)            (0.22)  
5.68            6.17

ind7 = 0.86\*InDec, Errorvar.= 1.27 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.14)            (0.21)  
6.01            5.91

ind8 = 0.93\*InDec, Errorvar.= 1.13 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.14)            (0.21)  
6.59            5.33

netw4 = 0.70\*RESEAU, Errorvar.= 1.51 , R<sup>2</sup> = 0.24  
(0.14)            (0.22)  
4.92            6.82

netw5 = 1.00\*RESEAU, Errorvar.= 1.00 , R<sup>2</sup> = 0.50  
(0.14)            (0.20)  
7.36            5.05

netw6 = 0.88\*RESEAU, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.14)            (0.20)  
6.37            6.02

netw7 = 0.93\*RESEAU, Errorvar.= 1.14 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.14)            (0.20)  
6.78            5.67

CI = - 3.38\*CONSE - 2.29\*InDec + 5.37\*RESEAU, Errorvar.= 72.54 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(1.07)    (1.03)    (1.05)            (12.33)  
-3.18    -2.22    5.13            5.88

DOI = 0.025\*CI - 0.43\*IndRes, Errorvar.= 0.27 , R<sup>2</sup> = 0.52  
(0.0087) (0.13)            (0.14)  
2.87    -3.31            1.88

Correlation Matrix of Independent Variables

	CONSE	IndRes	InDec	RESEAU
CONSE	1.00			
IndRes	--	1.00		
InDec	--	0.61	1.00	
		(0.12)		
		5.01		
RESEAU	--	--	--	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	CONSE	IndRes	InDec	RESEAU
CI	118.14					

DOI	3.57	0.56				
CONSE	-3.38	-0.08	1.00			
IndRes	-1.40	-0.47	--	1.00		
InDec	-2.29	-0.32	--	0.61	1.00	
RESEAU	5.37	0.13	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 125.62 (P = 0.90)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 111.09 (P = 0.99)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 1.07  
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.99  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.99 ; 1.99)  
ECVI for Saturated Model = 3.25  
ECVI for Independence Model = 4.57

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 496.53  
Independence AIC = 534.53  
Model AIC = 197.09  
Saturated AIC = 380.00  
Independence CAIC = 606.17  
Model CAIC = 359.23  
Saturated CAIC = 1096.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.92  
Standardized RMR = 0.12  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.88  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Normed Fit Index (NFI) = 0.75  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.08  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.64  
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
Incremental Fit Index (IFI) = 1.06  
Relative Fit Index (RFI) = 0.71

Critical N (CN) = 177.77

The Modification Indices Suggest to Add a Covariance between and Decrease in Chi-Square New Estimate

InDec	CONSE	17.4	0.52
DOI	CI	8.0	-4.13
conin	conin	8.0	167.83

The Problem used 55256 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.633 Seconds

## ANNEXE 12 : SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M2

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:36

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jøreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELE\M1\M2.SPJ:

MODELE GLOBAL M2

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7  
ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M1\M1.cov

Sample size=118

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

IndRes=CONSE

DOI=CI IndRes

CI=CONSE InDec RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

set the covariance between CONSE and InDec to 0

!set the covariance between IndRes and InDec to 0!

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.3477

options: IT=200 AD=off

!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!

Path diagram

End of problem

Sample Size = 118

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M2

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	ind2	ind4
conin	131.28					
zcaetran	4.42	2.00				
zeffetra	6.00	0.66	2.00			
zactfetr	4.02	0.65	0.69	2.00		
ind2	-3.97	-0.36	-0.35	-0.47	2.00	
ind4	-4.26	-0.56	-0.54	-0.59	0.61	2.00
cons1	-4.29	-0.45	-0.45	-0.45	0.31	0.46
cons2	-4.07	-0.53	-0.55	-0.40	0.25	0.54
cons3	-3.98	-0.50	-0.50	-0.23	0.43	0.53
cons7	-3.59	-0.41	-0.36	0.05	0.23	0.35
cons8	-3.00	-0.35	-0.33	-0.20	0.32	0.43
ind5	-4.13	-0.33	-0.42	-0.38	0.40	0.51
ind6	-4.54	-0.37	-0.30	-0.29	0.40	0.51
ind7	-2.95	-0.30	-0.31	-0.22	0.31	0.39
ind8	-4.02	-0.36	-0.41	-0.24	0.42	0.49
netw4	2.31	0.17	0.47	0.19	-0.11	-0.17
netw5	6.95	0.57	0.36	0.28	-0.33	-0.34
netw6	4.34	0.43	0.34	0.30	-0.23	-0.23
netw7	5.71	0.64	0.47	0.21	-0.15	-0.23

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons1	cons2	cons3	cons7	cons8	ind5
cons1	2.00					
cons2	0.66	2.00				
cons3	0.76	0.72	2.00			
cons7	0.45	0.49	0.47	2.00		
cons8	0.53	0.47	0.55	0.69	2.00	
ind5	0.65	0.57	0.61	0.32	0.52	2.00
ind6	0.48	0.46	0.56	0.24	0.51	0.73
ind7	0.45	0.48	0.47	0.48	0.50	0.61
ind8	0.54	0.52	0.55	0.47	0.51	0.68
netw4	-0.21	-0.14	-0.06	0.00	0.12	-0.11
netw5	-0.17	-0.17	-0.10	0.02	-0.05	-0.17
netw6	-0.20	-0.22	-0.04	0.13	0.08	-0.08
netw7	-0.07	-0.08	0.09	0.11	0.17	-0.01

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind6	ind7	ind8	netw4	netw5	netw6
ind6	2.00					
ind7	0.66	2.00				
ind8	0.68	0.95	2.00			
netw4	-0.11	-0.05	-0.07	2.00		
netw5	-0.19	-0.13	-0.22	0.70	2.00	

netw6	-0.08	-0.13	-0.23	0.66	0.91	2.00
netw7	-0.01	0.04	-0.02	0.76	0.82	0.81

Covariance Matrix to be Analyzed

```

netw7
-----
netw7    2.00

```

MODELE GLOBAL M2

Number of Iterations = 31

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.35, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.31  
(0.23)  
6.04

zeffetra = 1.10\*DOI, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.27)      (0.22)  
4.01      5.47

zactfetr = 0.96\*DOI, Errorvar.= 1.41 , R<sup>2</sup> = 0.28  
(0.26)      (0.23)  
3.76      6.22

ind2 = 0.63\*IndRes, Errorvar.= 1.60 , R<sup>2</sup> = 0.20  
(0.19)      (0.24)  
3.38      6.59

ind4 = 0.90\*IndRes, Errorvar.= 1.18 , R<sup>2</sup> = 0.41  
(0.23)      (0.26)  
3.90      4.54

cons1 = 0.81\*CONSE, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.14)      (0.22)  
5.67      6.23

cons2 = 0.80\*CONSE, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.14)      (0.22)  
5.62      6.26

cons3 = 0.87\*CONSE, Errorvar.= 1.24 , R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.14)      (0.21)  
6.16      5.87

cons7 = 0.64\*CONSE, Errorvar.= 1.59 , R<sup>2</sup> = 0.20  
(0.15)      (0.23)  
4.36      6.91

cons8 = 0.69\*CONSE, Errorvar.= 1.53 , R<sup>2</sup> = 0.24  
(0.15)      (0.23)  
4.74      6.75

ind5 = 0.76\*InDec, Errorvar.= 1.43 , R<sup>2</sup> = 0.29  
 (0.15) (0.23)  
 5.12 6.33

ind6 = 0.78\*InDec, Errorvar.= 1.38 , R<sup>2</sup> = 0.31  
 (0.15) (0.22)  
 5.34 6.17

ind7 = 0.90\*InDec, Errorvar.= 1.19 , R<sup>2</sup> = 0.40  
 (0.15) (0.22)  
 6.12 5.36

ind8 = 0.95\*InDec, Errorvar.= 1.09 , R<sup>2</sup> = 0.46  
 (0.15) (0.23)  
 6.49 4.82

netw4 = 0.70\*RESEAU, Errorvar.= 1.51 , R<sup>2</sup> = 0.24  
 (0.14) (0.22)  
 4.93 6.81

netw5 = 1.00\*RESEAU, Errorvar.= 1.00 , R<sup>2</sup> = 0.50  
 (0.14) (0.20)  
 7.34 5.03

netw6 = 0.88\*RESEAU, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.39  
 (0.14) (0.20)  
 6.37 6.00

netw7 = 0.93\*RESEAU, Errorvar.= 1.14 , R<sup>2</sup> = 0.43  
 (0.14) (0.20)  
 6.75 5.67

CI = - 3.60\*CONSE - 1.96\*InDec + 5.27\*RESEAU, Errorvar.= 73.45 , R<sup>2</sup> = 0.38  
 (1.05) (1.05) (1.05) (12.32)  
 -3.44 -1.88 5.03 5.96

DOI = 0.022\*CI - 0.51\*IndRes, Errorvar.= 0.23 , R<sup>2</sup> = 0.62  
 (0.0088) (0.16) (0.14)  
 2.53 -3.25 1.69

IndRes = 0.70\*CONSE, Errorvar.= 0.52, R<sup>2</sup> = 0.48  
 (0.22)  
 3.11

Correlation Matrix of Independent Variables  
 Note: This matrix is diagonal.

CONSE	InDec	RESEAU
1.00	1.00	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	IndRes	CONSE	InDec	RESEAU
CI	118.03					
DOI	3.89	0.60				

IndRes	-2.50	-0.56	1.00			
CONSE	-3.60	-0.43	0.70	1.00		
InDec	-1.96	-0.04	--	--	1.00	
RESEAU	5.27	0.12	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 120.29 (P = 0.95)  
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 108.45 (P = 0.99)  
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 1.03

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)  
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0  
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)  
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.99  
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.99 ; 1.99)  
ECVI for Saturated Model = 3.25  
ECVI for Independence Model = 4.57

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 496.53  
Independence AIC = 534.53  
Model AIC = 194.45  
Saturated AIC = 380.00  
Independence CAIC = 606.17  
Model CAIC = 356.59  
Saturated CAIC = 1096.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.90  
Standardized RMR = 0.12  
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.91  
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.89  
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.70

Normed Fit Index (NFI) = 0.76  
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.10  
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.65  
Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
Incremental Fit Index (IFI) = 1.08  
Relative Fit Index (RFI) = 0.72

Critical N (CN) = 185.62

The Modification Indices Suggest to Add the  
Path to from      Decrease in Chi-Square      New Estimate  
IndRes   RESEAU            8.2            -0.38

The Modification Indices Suggest to Add a Covariance  
between and      Decrease in Chi-Square      New Estimate  
InDec    CONSE            34.4            0.77

The Problem used 55088 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.332 Seconds

## ANNEXE 13: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M3

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:40

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELE\M1\M4.SPJ:

MODELE GLOBAL M3

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7  
ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M1\M1.cov

Sample size=118

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=InDec

DOI=CI

CI=IndRes RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

!set the covariance between IndRes and InDec to 0!

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.3477

options: IT=200 AD=off

!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!

Path diagram

End of problem

Sample Size = 118

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
ridge option taken with ridge constant = 1.000

### MODELE GLOBAL M3

#### Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	ind2	ind4
conin	131.28					
zcaetran	4.42	2.00				
zeffetra	6.00	0.66	2.00			
zactfetr	4.02	0.65	0.69	2.00		
ind2	-3.97	-0.36	-0.35	-0.47	2.00	
ind4	-4.26	-0.56	-0.54	-0.59	0.61	2.00
ind5	-4.13	-0.33	-0.42	-0.38	0.40	0.51
ind6	-4.54	-0.37	-0.30	-0.29	0.40	0.51
ind7	-2.95	-0.30	-0.31	-0.22	0.31	0.39
ind8	-4.02	-0.36	-0.41	-0.24	0.42	0.49
cons1	-4.29	-0.45	-0.45	-0.45	0.31	0.46
cons2	-4.07	-0.53	-0.55	-0.40	0.25	0.54
cons3	-3.98	-0.50	-0.50	-0.23	0.43	0.53
cons7	-3.59	-0.41	-0.36	0.05	0.23	0.35
cons8	-3.00	-0.35	-0.33	-0.20	0.32	0.43
netw4	2.31	0.17	0.47	0.19	-0.11	-0.17
netw5	6.95	0.57	0.36	0.28	-0.33	-0.34
netw6	4.34	0.43	0.34	0.30	-0.23	-0.23
netw7	5.71	0.64	0.47	0.21	-0.15	-0.23

#### Covariance Matrix to be Analyzed

	ind5	ind6	ind7	ind8	cons1	cons2
ind5	2.00					
ind6	0.73	2.00				
ind7	0.61	0.66	2.00			
ind8	0.68	0.68	0.95	2.00		
cons1	0.65	0.48	0.45	0.54	2.00	
cons2	0.57	0.46	0.48	0.52	0.66	2.00
cons3	0.61	0.56	0.47	0.55	0.76	0.72
cons7	0.32	0.24	0.48	0.47	0.45	0.49
cons8	0.52	0.51	0.50	0.51	0.53	0.47
netw4	-0.11	-0.11	-0.05	-0.07	-0.21	-0.14
netw5	-0.17	-0.19	-0.13	-0.22	-0.17	-0.17
netw6	-0.08	-0.08	-0.13	-0.23	-0.20	-0.22
netw7	-0.01	-0.01	0.04	-0.02	-0.07	-0.08

#### Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	netw4	netw5	netw6
cons3	2.00					
cons7	0.47	2.00				
cons8	0.55	0.69	2.00			
netw4	-0.06	0.00	0.12	2.00		

netw5	-0.10	0.02	-0.05	0.70	2.00	
netw6	-0.04	0.13	0.08	0.66	0.91	2.00
netw7	0.09	0.11	0.17	0.76	0.82	0.81

Covariance Matrix to be Analyzed

```

netw7
-----
netw7    2.00

```

MODELE GLOBAL M3

Number of Iterations = 34

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.35, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.42 , R<sup>2</sup> = 0.29  
(0.24)  
5.95

zeffetra = 1.21\*DOI, Errorvar.= 1.15 , R<sup>2</sup> = 0.42  
(0.33) (0.25)  
3.67 4.55

zacfetr = 0.99\*DOI, Errorvar.= 1.43 , R<sup>2</sup> = 0.28  
(0.28) (0.24)  
3.50 5.97

ind2 = 0.63\*IndRes, Errorvar.= 1.61 , R<sup>2</sup> = 0.20  
(0.26) (0.24)  
2.40 6.67

ind4 = 0.76\*IndRes, Errorvar.= 1.43 , R<sup>2</sup> = 0.29  
(0.30) (0.24)  
2.49 5.94

ind5 = 0.83\*InDec, Errorvar.= 1.31 , R<sup>2</sup> = 0.34  
(0.21) (0.20)  
3.98 6.47

ind6 = 0.80\*InDec, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.20) (0.21)  
3.92 6.58

ind7 = 0.80\*InDec, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.20) (0.21)  
3.92 6.59

ind8 = 0.88\*InDec, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(0.22) (0.20)  
4.09 6.23

cons1 = 0.81\*CONSE, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.14) (0.21)  
5.84 6.39

cons2 = 0.78\*CONSE, Errorvar.= 1.39 , R<sup>2</sup> = 0.31  
(0.14) (0.21)  
5.60 6.53

cons3 = 0.86\*CONSE, Errorvar.= 1.26 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.14) (0.21)  
6.23 6.14

cons7 = 0.63\*CONSE, Errorvar.= 1.60 , R<sup>2</sup> = 0.20  
(0.14) (0.23)  
4.41 7.02

cons8 = 0.72\*CONSE, Errorvar.= 1.48 , R<sup>2</sup> = 0.26  
(0.14) (0.22)  
5.11 6.76

netw4 = 0.71\*RESEAU, Errorvar.= 1.50 , R<sup>2</sup> = 0.25  
(0.14) (0.22)  
4.97 6.78

netw5 = 0.99\*RESEAU, Errorvar.= 1.01 , R<sup>2</sup> = 0.49  
(0.14) (0.20)  
7.27 5.06

netw6 = 0.88\*RESEAU, Errorvar.= 1.22 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(0.14) (0.21)  
6.38 5.96

netw7 = 0.93\*RESEAU, Errorvar.= 1.14 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.14) (0.20)  
6.73 5.65

CI = - 5.21\*IndRes + 5.06\*RESEAU, Errorvar.= 69.36 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(2.10) (1.05) (13.12)  
-2.48 4.82 5.29

DOI = 0.036\*CI, Errorvar.= 0.41 , R<sup>2</sup> = 0.28  
(0.0100) (0.18)  
3.64 2.30

IndRes = 0.83\*InDec, Errorvar.= 0.31, R<sup>2</sup> = 0.69  
(0.40)  
2.07

InDec = 0.82\*CONSE, Errorvar.= 0.33, R<sup>2</sup> = 0.67  
(0.24)  
3.41

Correlation Matrix of Independent Variables  
Note: This matrix is diagonal.

CONSE	RESEAU
1.00	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	IndRes	InDec	CONSE	RESEAU
CI	122.11					
DOI	4.43	0.57				
IndRes	-5.21	-0.19	1.00			
InDec	-4.33	-0.16	0.83	1.00		
CONSE	-3.55	-0.13	0.68	0.82	1.00	
RESEAU	5.06	0.18	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 148

Minimum Fit Function Chi-Square = 99.47 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 92.22 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.85

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.98

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.98 ; 1.98)

ECVI for Saturated Model = 3.25

ECVI for Independence Model = 4.57

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 496.53

Independence AIC = 534.53

Model AIC = 176.22

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 606.17

Model CAIC = 334.59

Saturated CAIC = 1096.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.54

Standardized RMR = 0.081

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.92

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.90

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

Normed Fit Index (NFI) = 0.80

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.17

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.69

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.14

Relative Fit Index (RFI) = 0.77

Critical N (CN) = 225.59

The Modification Indices Suggest to Add the

Path to	from	Decrease in Chi-Square	New Estimate
conin	DOI	18.9	-15.03
conin	IndRes	10.2	10.75
CI	DOI	18.9	-15.03

DOI	IndRes	10.2	-0.39
DOI	InDec	8.9	-0.31
DOI	CONSE	10.5	-0.33

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance

Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

DOI	CI	18.9	-6.16
conin	conin	18.9	172.98

The Problem used 54568 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.328 Seconds

## ANNEXE 14: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M4

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:41

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jøreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELE\M1\M5.SPJ:

MODELE GLOBAL M4

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7  
ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M1\M1.cov

Sample size=118

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=InDec

DOI=CI IndRes

CI=CONSE RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

!set the covariance between IndRes and InDec to 0!

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.3477

options: IT=200 AD=off

!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!

Path diagram

End of problem

Sample Size = 118

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M4

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	ind2	ind4
conin	131.28					
zcaetran	4.42	2.00				
zeffetra	6.00	0.66	2.00			
zactfetr	4.02	0.65	0.69	2.00		
ind2	-3.97	-0.36	-0.35	-0.47	2.00	
ind4	-4.26	-0.56	-0.54	-0.59	0.61	2.00
ind5	-4.13	-0.33	-0.42	-0.38	0.40	0.51
ind6	-4.54	-0.37	-0.30	-0.29	0.40	0.51
ind7	-2.95	-0.30	-0.31	-0.22	0.31	0.39
ind8	-4.02	-0.36	-0.41	-0.24	0.42	0.49
cons1	-4.29	-0.45	-0.45	-0.45	0.31	0.46
cons2	-4.07	-0.53	-0.55	-0.40	0.25	0.54
cons3	-3.98	-0.50	-0.50	-0.23	0.43	0.53
cons7	-3.59	-0.41	-0.36	0.05	0.23	0.35
cons8	-3.00	-0.35	-0.33	-0.20	0.32	0.43
netw4	2.31	0.17	0.47	0.19	-0.11	-0.17
netw5	6.95	0.57	0.36	0.28	-0.33	-0.34
netw6	4.34	0.43	0.34	0.30	-0.23	-0.23
netw7	5.71	0.64	0.47	0.21	-0.15	-0.23

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind5	ind6	ind7	ind8	cons1	cons2
ind5	2.00					
ind6	0.73	2.00				
ind7	0.61	0.66	2.00			
ind8	0.68	0.68	0.95	2.00		
cons1	0.65	0.48	0.45	0.54	2.00	
cons2	0.57	0.46	0.48	0.52	0.66	2.00
cons3	0.61	0.56	0.47	0.55	0.76	0.72
cons7	0.32	0.24	0.48	0.47	0.45	0.49
cons8	0.52	0.51	0.50	0.51	0.53	0.47
netw4	-0.11	-0.11	-0.05	-0.07	-0.21	-0.14
netw5	-0.17	-0.19	-0.13	-0.22	-0.17	-0.17
netw6	-0.08	-0.08	-0.13	-0.23	-0.20	-0.22
netw7	-0.01	-0.01	0.04	-0.02	-0.07	-0.08

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	netw4	netw5	netw6
cons3	2.00					
cons7	0.47	2.00				
cons8	0.55	0.69	2.00			
netw4	-0.06	0.00	0.12	2.00		

netw5	-0.10	0.02	-0.05	0.70	2.00	
netw6	-0.04	0.13	0.08	0.66	0.91	2.00
netw7	0.09	0.11	0.17	0.76	0.82	0.81

Covariance Matrix to be Analyzed

netw7  
-----  
netw7 2.00

MODELE GLOBAL M4

Number of Iterations = 29

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.35, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.37 , R<sup>2</sup> = 0.30  
(0.23)  
6.06

zeffetra = 1.11\*DOI, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.28) (0.23)  
4.00 5.45

zactfetr = 0.99\*DOI, Errorvar.= 1.39 , R<sup>2</sup> = 0.30  
(0.26) (0.23)  
3.80 6.13

ind2 = 0.66\*IndRes, Errorvar.= 1.56 , R<sup>2</sup> = 0.22  
(0.18) (0.24)  
3.60 6.46

ind4 = 0.92\*IndRes, Errorvar.= 1.15 , R<sup>2</sup> = 0.42  
(0.23) (0.26)  
4.04 4.44

ind5 = 0.83\*InDec, Errorvar.= 1.31 , R<sup>2</sup> = 0.35  
(0.21) (0.20)  
3.99 6.44

ind6 = 0.80\*InDec, Errorvar.= 1.37 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.20) (0.21)  
3.91 6.59

ind7 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.21) (0.21)  
3.94 6.54

ind8 = 0.88\*InDec, Errorvar.= 1.22 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(0.22) (0.20)  
4.09 6.17

cons1 = 0.81\*CONSE, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.14) (0.21)  
5.87 6.52

cons2 = 0.78\*CONSE, Errorvar.= 1.39 , R<sup>2</sup> = 0.30  
(0.14) (0.21)  
5.65 6.62

cons3 = 0.85\*CONSE, Errorvar.= 1.28 , R<sup>2</sup> = 0.36  
(0.14) (0.20)  
6.24 6.31

cons7 = 0.64\*CONSE, Errorvar.= 1.59 , R<sup>2</sup> = 0.20  
(0.14) (0.23)  
4.52 7.05

cons8 = 0.72\*CONSE, Errorvar.= 1.49 , R<sup>2</sup> = 0.26  
(0.14) (0.22)  
5.13 6.84

netw4 = 0.70\*RESEAU, Errorvar.= 1.51 , R<sup>2</sup> = 0.24  
(0.14) (0.22)  
4.92 6.83

netw5 = 1.00\*RESEAU, Errorvar.= 1.00 , R<sup>2</sup> = 0.50  
(0.14) (0.20)  
7.36 5.04

netw6 = 0.88\*RESEAU, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.14) (0.20)  
6.37 6.02

netw7 = 0.93\*RESEAU, Errorvar.= 1.14 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.14) (0.20)  
6.77 5.68

CI = - 4.83\*CONSE + 5.39\*RESEAU, Errorvar.= 71.94 , R<sup>2</sup> = 0.42  
(1.03) (1.05) (12.30)  
-4.69 5.14 5.85

DOI = 0.023\*CI - 0.46\*IndRes, Errorvar.= 0.26 , R<sup>2</sup> = 0.57  
(0.0087) (0.15) (0.14)  
2.71 -3.18 1.86

IndRes = 0.69\*InDec, Errorvar.= 0.52, R<sup>2</sup> = 0.48  
(0.25)  
2.77

InDec = 0.82\*CONSE, Errorvar.= 0.32, R<sup>2</sup> = 0.68  
(0.24)  
3.47

Correlation Matrix of Independent Variables  
Note: This matrix is diagonal.

CONSE	RESEAU
1.00	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	IndRes	InDec	CONSE	RESEAU
CI	124.28					
DOI	4.19	0.60				
IndRes	-2.75	-0.53	1.00			
InDec	-3.98	-0.41	0.69	1.00		
CONSE	-4.83	-0.38	0.57	0.82	1.00	
RESEAU	5.39	0.13	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 81.48 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 75.37 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.70

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.99

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.99 ; 1.99)

ECVI for Saturated Model = 3.25

ECVI for Independence Model = 4.57

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 496.53

Independence AIC = 534.53

Model AIC = 161.37

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 606.17

Model CAIC = 323.51

Saturated CAIC = 1096.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.43

Standardized RMR = 0.064

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

Normed Fit Index (NFI) = 0.84

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.23

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.19

Relative Fit Index (RFI) = 0.81

Critical N (CN) = 273.56

The Problem used 55360 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.340 Seconds

## ANNEXE 15: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M5

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:38

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELE\M1\M3.SPJ:

MODELE GLOBAL M5

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7 ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M1\M1.cov

Sample size=118

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=CONSE

DOI=CI IndRes

CI=InDec RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

set the covariance between IndRes and InDec to 0

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.3477

options: IT=200 AD=off

!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!

Path diagram

End of problem

Sample Size = 118

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M5

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	ind2	ind4
conin	131.28					
zcaetran	4.42	2.00				
zeffetra	6.00	0.66	2.00			
zactfetr	4.02	0.65	0.69	2.00		
ind2	-3.97	-0.36	-0.35	-0.47	2.00	
ind4	-4.26	-0.56	-0.54	-0.59	0.61	2.00
ind5	-4.13	-0.33	-0.42	-0.38	0.40	0.51
ind6	-4.54	-0.37	-0.30	-0.29	0.40	0.51
ind7	-2.95	-0.30	-0.31	-0.22	0.31	0.39
ind8	-4.02	-0.36	-0.41	-0.24	0.42	0.49
cons1	-4.29	-0.45	-0.45	-0.45	0.31	0.46
cons2	-4.07	-0.53	-0.55	-0.40	0.25	0.54
cons3	-3.98	-0.50	-0.50	-0.23	0.43	0.53
cons7	-3.59	-0.41	-0.36	0.05	0.23	0.35
cons8	-3.00	-0.35	-0.33	-0.20	0.32	0.43
netw4	2.31	0.17	0.47	0.19	-0.11	-0.17
netw5	6.95	0.57	0.36	0.28	-0.33	-0.34
netw6	4.34	0.43	0.34	0.30	-0.23	-0.23
netw7	5.71	0.64	0.47	0.21	-0.15	-0.23

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind5	ind6	ind7	ind8	cons1	cons2
ind5	2.00					
ind6	0.73	2.00				
ind7	0.61	0.66	2.00			
ind8	0.68	0.68	0.95	2.00		
cons1	0.65	0.48	0.45	0.54	2.00	
cons2	0.57	0.46	0.48	0.52	0.66	2.00
cons3	0.61	0.56	0.47	0.55	0.76	0.72
cons7	0.32	0.24	0.48	0.47	0.45	0.49
cons8	0.52	0.51	0.50	0.51	0.53	0.47
netw4	-0.11	-0.11	-0.05	-0.07	-0.21	-0.14
netw5	-0.17	-0.19	-0.13	-0.22	-0.17	-0.17
netw6	-0.08	-0.08	-0.13	-0.23	-0.20	-0.22
netw7	-0.01	-0.01	0.04	-0.02	-0.07	-0.08

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	netw4	netw5	netw6
cons3	2.00					
cons7	0.47	2.00				
cons8	0.55	0.69	2.00			
netw4	-0.06	0.00	0.12	2.00		

netw5	-0.10	0.02	-0.05	0.70	2.00	
netw6	-0.04	0.13	0.08	0.66	0.91	2.00
netw7	0.09	0.11	0.17	0.76	0.82	0.81

Covariance Matrix to be Analyzed

```

netw7
-----
netw7    2.00

```

MODELE GLOBAL M5

Number of Iterations = 31

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.35, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.31  
(0.22)  
6.05

zeffetra = 1.10\*DOI, Errorvar.= 1.23 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.27) (0.22)  
4.07 5.49

zacfetr = 0.96\*DOI, Errorvar.= 1.41 , R<sup>2</sup> = 0.29  
(0.25) (0.23)  
3.81 6.23

ind2 = 0.64\*IndRes, Errorvar.= 1.59 , R<sup>2</sup> = 0.20  
(0.19) (0.24)  
3.40 6.62

ind4 = 0.91\*IndRes, Errorvar.= 1.18 , R<sup>2</sup> = 0.41  
(0.23) (0.25)  
3.86 4.72

ind5 = 0.83\*InDec, Errorvar.= 1.31 , R<sup>2</sup> = 0.35  
(0.21) (0.20)  
4.04 6.41

ind6 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.20) (0.21)  
3.97 6.52

ind7 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.20) (0.21)  
4.00 6.48

ind8 = 0.89\*InDec, Errorvar.= 1.21 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(0.21) (0.20)  
4.15 6.11

cons1 = 0.80\*CONSE, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.14) (0.21)  
5.88 6.56

$\text{cons2} = 0.79 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.38 ,  $R^2 = 0.31$   
 (0.14) (0.21)  
 5.76 6.61

$\text{cons3} = 0.85 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.27 ,  $R^2 = 0.36$   
 (0.14) (0.20)  
 6.30 6.34

$\text{cons7} = 0.62 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.62 ,  $R^2 = 0.19$   
 (0.14) (0.23)  
 4.36 7.12

$\text{cons8} = 0.71 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.50 ,  $R^2 = 0.25$   
 (0.14) (0.22)  
 5.09 6.89

$\text{netw4} = 0.70 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.51 ,  $R^2 = 0.25$   
 (0.14) (0.22)  
 4.94 6.81

$\text{netw5} = 1.00 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.01 ,  $R^2 = 0.50$   
 (0.14) (0.20)  
 7.33 5.04

$\text{netw6} = 0.88 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.23 ,  $R^2 = 0.39$   
 (0.14) (0.20)  
 6.37 6.00

$\text{netw7} = 0.93 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.14 ,  $R^2 = 0.43$   
 (0.14) (0.20)  
 6.75 5.67

$\text{CI} = -4.59 * \text{InDec} + 5.31 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 74.50 ,  $R^2 = 0.40$   
 (1.33) (1.06) (12.48)  
 -3.44 5.02 5.97

$\text{DOI} = 0.022 * \text{CI} - 0.50 * \text{IndRes}$ , Errorvar.= 0.24 ,  $R^2 = 0.61$   
 (0.0086) (0.16) (0.14)  
 2.62 -3.21 1.76

$\text{IndRes} = 0.73 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 0.47 ,  $R^2 = 0.53$   
 (0.22)  
 3.23

$\text{InDec} = 0.82 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 0.33 ,  $R^2 = 0.67$   
 (0.23)  
 3.52

Correlation Matrix of Independent Variables

Note: This matrix is diagonal.

CONSE	RESEAU
-----	-----
1.00	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	IndRes	InDec	CONSE	RESEAU
CI	123.74					
DOI	4.14	0.61				
IndRes	-2.73	-0.56	1.00			
InDec	-4.59	-0.40	0.59	1.00		
CONSE	-3.76	-0.45	0.73	0.82	1.00	
RESEAU	5.31	0.12	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 81.11 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 74.85 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.69

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.99

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.99 ; 1.99)

ECVI for Saturated Model = 3.25

ECVI for Independence Model = 4.57

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 496.53

Independence AIC = 534.53

Model AIC = 160.85

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 606.17

Model CAIC = 322.99

Saturated CAIC = 1096.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.47

Standardized RMR = 0.064

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

Normed Fit Index (NFI) = 0.84

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.24

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.19

Relative Fit Index (RFI) = 0.81

Critical N (CN) = 274.79

The Problem used 55360 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.402 Seconds

## ANNEXE 16: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M6

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:43

LISREL 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELE\M1\M6.SPJ:

MODELE GLOBAL M6

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7  
ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M1\M1.cov

Sample size=118

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=InDec

DOI=CI

CI=IndRes RESEAU

CONSE=DOI

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

!set the covariance between IndRes and InDec to 0!

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.3477

options: IT=200 AD=off

!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!

Path diagram  
End of problem

Sample Size = 118

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M6

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	cons1	cons2
conin	131.28					
zcaetran	4.42	2.00				
zeffetra	6.00	0.66	2.00			
zactfetr	4.02	0.65	0.69	2.00		
cons1	-4.29	-0.45	-0.45	-0.45	2.00	
cons2	-4.07	-0.53	-0.55	-0.40	0.66	2.00
cons3	-3.98	-0.50	-0.50	-0.23	0.76	0.72
cons7	-3.59	-0.41	-0.36	0.05	0.45	0.49
cons8	-3.00	-0.35	-0.33	-0.20	0.53	0.47
ind2	-3.97	-0.36	-0.35	-0.47	0.31	0.25
ind4	-4.26	-0.56	-0.54	-0.59	0.46	0.54
ind5	-4.13	-0.33	-0.42	-0.38	0.65	0.57
ind6	-4.54	-0.37	-0.30	-0.29	0.48	0.46
ind7	-2.95	-0.30	-0.31	-0.22	0.45	0.48
ind8	-4.02	-0.36	-0.41	-0.24	0.54	0.52
netw4	2.31	0.17	0.47	0.19	-0.21	-0.14
netw5	6.95	0.57	0.36	0.28	-0.17	-0.17
netw6	4.34	0.43	0.34	0.30	-0.20	-0.22
netw7	5.71	0.64	0.47	0.21	-0.07	-0.08

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	ind2	ind4	ind5
cons3	2.00					
cons7	0.47	2.00				
cons8	0.55	0.69	2.00			
ind2	0.43	0.23	0.32	2.00		
ind4	0.53	0.35	0.43	0.61	2.00	
ind5	0.61	0.32	0.52	0.40	0.51	2.00
ind6	0.56	0.24	0.51	0.40	0.51	0.73
ind7	0.47	0.48	0.50	0.31	0.39	0.61
ind8	0.55	0.47	0.51	0.42	0.49	0.68
netw4	-0.06	0.00	0.12	-0.11	-0.17	-0.11
netw5	-0.10	0.02	-0.05	-0.33	-0.34	-0.17
netw6	-0.04	0.13	0.08	-0.23	-0.23	-0.08
netw7	0.09	0.11	0.17	-0.15	-0.23	-0.01

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind6	ind7	ind8	netw4	netw5	netw6
ind6	2.00					
ind7	0.66	2.00				
ind8	0.68	0.95	2.00			
netw4	-0.11	-0.05	-0.07	2.00		

netw5	-0.19	-0.13	-0.22	0.70	2.00	
netw6	-0.08	-0.13	-0.23	0.66	0.91	2.00
netw7	-0.01	0.04	-0.02	0.76	0.82	0.81

Covariance Matrix to be Analyzed

```

netw7
-----
netw7    2.00

```

MODELE GLOBAL M6

Number of Iterations = 19

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.35, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.23)  
6.05

zeffetra = 1.13\*DOI, Errorvar.= 1.18 , R<sup>2</sup> = 0.41  
(0.27)      (0.22)  
4.19      5.27

zactfetr = 0.90\*DOI, Errorvar.= 1.49 , R<sup>2</sup> = 0.26  
(0.24)      (0.23)  
3.74      6.48

cons1 = 0.82\*CONSE, Errorvar.= 1.33 , R<sup>2</sup> = 0.34  
(0.16)      (0.21)  
5.04      6.47

cons2 = 0.81\*CONSE, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.32  
(0.16)      (0.21)  
4.98      6.52

cons3 = 0.85\*CONSE, Errorvar.= 1.27 , R<sup>2</sup> = 0.36  
(0.16)      (0.20)  
5.21      6.31

cons7 = 0.62\*CONSE, Errorvar.= 1.62 , R<sup>2</sup> = 0.19  
(0.16)      (0.23)  
3.94      7.11

cons8 = 0.70\*CONSE, Errorvar.= 1.51 , R<sup>2</sup> = 0.24  
(0.16)      (0.22)  
4.40      6.90

ind2 = 0.69\*IndRes, Errorvar.= 1.53 , R<sup>2</sup> = 0.24  
(0.23)      (0.25)  
3.02      6.15

ind4 = 0.86\*IndRes, Errorvar.= 1.26 , R<sup>2</sup> = 0.37  
(0.29)      (0.28)  
3.00      4.54

ind5 = 0.83\*InDec, Errorvar.= 1.31 , R<sup>2</sup> = 0.35

(0.20) (0.20)  
4.22 6.42

ind6 = 0.80\*InDec, Errorvar.= 1.36 , R<sup>2</sup> = 0.32

(0.19) (0.21)  
4.14 6.55

ind7 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33

(0.19) (0.21)  
4.17 6.51

ind8 = 0.89\*InDec, Errorvar.= 1.21 , R<sup>2</sup> = 0.40

(0.20) (0.20)  
4.36 6.11

netw4 = 0.70\*RESEAU, Errorvar.= 1.50 , R<sup>2</sup> = 0.25

(0.14) (0.22)  
4.96 6.80

netw5 = 1.00\*RESEAU, Errorvar.= 0.99 , R<sup>2</sup> = 0.50

(0.14) (0.20)  
7.38 4.97

netw6 = 0.88\*RESEAU, Errorvar.= 1.22 , R<sup>2</sup> = 0.39

(0.14) (0.20)  
6.40 5.97

netw7 = 0.91\*RESEAU, Errorvar.= 1.17 , R<sup>2</sup> = 0.42

(0.14) (0.20)  
6.65 5.76

CI = - 2.79\*IndRes + 5.36\*RESEAU, Errorvar.= 80.09 , R<sup>2</sup> = 0.36

(1.56) (1.08) (14.46)  
-1.79 4.95 5.54

DOI = 0.035\*CI, Errorvar.= 0.45 , R<sup>2</sup> = 0.30

(0.0099) (0.18)  
3.49 2.54

CONSE = - 0.77\*DOI, Errorvar.= 0.57, R<sup>2</sup> = 0.43

(0.28)  
-2.78

IndRes = 0.71\*InDec, Errorvar.= 0.46, R<sup>2</sup> = 0.54

(0.31)  
2.26

InDec = 0.78\*CONSE, Errorvar.= 0.36, R<sup>2</sup> = 0.64

(0.24)  
3.25

Correlation Matrix of Independent Variables

RESEAU

-----  
1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	CONSE	IndRes	InDec	RESEAU
CI	125.84					
DOI	4.90	0.63				
CONSE	-4.69	-0.52	1.00			
IndRes	-4.45	-0.35	0.60	1.00		
InDec	-4.40	-0.43	0.80	0.73	1.00	
RESEAU	5.59	0.19	-0.15	-0.08	-0.12	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 83.18 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 78.28 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.71

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.99

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.99 ; 1.99)

ECVI for Saturated Model = 3.25

ECVI for Independence Model = 4.57

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 496.53

Independence AIC = 534.53

Model AIC = 164.28

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 606.17

Model CAIC = 326.42

Saturated CAIC = 1096.43

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.29

Standardized RMR = 0.056

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.93

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.72

Normed Fit Index (NFI) = 0.83

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.23

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.18

Relative Fit Index (RFI) = 0.81

Critical N (CN) = 267.98

The Problem used 56344 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.309 Seconds

## ANNEXE 17: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M4BIS

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:44

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELEM2\M1(M4).SPJ:

MODELE GLOBAL M4bis

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7  
ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M2\MCA1.cov

Sample size=78

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=InDec

DOI=CI IndRes

CI=CONSE RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

!set the covariance between IndRes and InDec to 0!

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.5923

options: IT=200 AD=off  
 !LISREL output:RS SS SC EF MI FS!  
 Path diagram  
 End of problem

Sample Size = 78

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
 ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M4bis

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	ind2	ind4
conin	138.17					
zcaetran	4.91	2.09				
zeffetra	6.14	0.68	2.00			
zactfetr	5.09	0.61	0.67	2.00		
ind2	-4.12	-0.33	-0.35	-0.40	2.00	
ind4	-5.45	-0.63	-0.55	-0.58	0.67	2.00
ind5	-4.32	-0.29	-0.39	-0.36	0.41	0.48
ind6	-4.54	-0.26	-0.26	-0.16	0.37	0.47
ind7	-2.64	-0.12	-0.21	-0.09	0.32	0.39
ind8	-3.95	-0.22	-0.30	-0.12	0.42	0.49
cons1	-4.72	-0.48	-0.48	-0.44	0.33	0.54
cons2	-4.28	-0.48	-0.54	-0.43	0.33	0.59
cons3	-4.63	-0.52	-0.47	-0.19	0.47	0.58
cons7	-4.19	-0.39	-0.36	0.12	0.26	0.39
cons8	-3.54	-0.30	-0.28	-0.10	0.34	0.46
netw4	4.08	0.39	0.52	0.24	-0.05	-0.22
netw5	4.85	0.43	0.31	0.24	-0.26	-0.32
netw6	4.89	0.45	0.34	0.30	-0.17	-0.29
netw7	4.18	0.39	0.50	0.24	-0.10	-0.25

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind5	ind6	ind7	ind8	cons1	cons2
ind5	2.00					
ind6	0.71	2.00				
ind7	0.60	0.66	2.00			
ind8	0.69	0.69	0.95	2.00		
cons1	0.65	0.47	0.43	0.58	2.00	
cons2	0.56	0.47	0.52	0.52	0.65	2.00
cons3	0.61	0.51	0.40	0.53	0.79	0.75
cons7	0.19	0.18	0.31	0.34	0.42	0.53
cons8	0.37	0.44	0.43	0.47	0.50	0.45
netw4	-0.15	-0.21	-0.03	-0.10	-0.16	-0.03
netw5	-0.21	-0.21	-0.09	-0.19	-0.19	-0.05
netw6	-0.19	-0.16	-0.13	-0.23	-0.28	-0.23
netw7	-0.04	-0.03	0.04	-0.02	-0.09	-0.03

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	netw4	netw5	netw6
cons3	2.00					

cons7	0.54	2.00				
cons8	0.51	0.67	2.00			
netw4	-0.05	-0.01	0.09	2.00		
netw5	-0.06	-0.04	-0.09	0.65	2.00	
netw6	-0.09	0.12	-0.05	0.61	0.91	2.00
netw7	0.13	0.06	0.12	0.73	0.77	0.79

Covariance Matrix to be Analyzed

```

      netw7
      -----
netw7    2.00

```

MODELE GLOBAL M4bis

Number of Iterations = 24

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.59, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.47 , R<sup>2</sup> = 0.28  
                   (0.30)  
                   4.97

zefetra = 1.11\*DOI, Errorvar.= 1.24 , R<sup>2</sup> = 0.37  
           (0.36)          (0.28)  
           3.10          4.38

zactfetr = 0.98\*DOI, Errorvar.= 1.41 , R<sup>2</sup> = 0.28  
           (0.33)          (0.28)  
           2.94          4.97

ind2 = 0.69\*IndRes, Errorvar.= 1.52 , R<sup>2</sup> = 0.24  
       (0.21)          (0.30)  
       3.23          5.11

ind4 = 1.01\*IndRes, Errorvar.= 0.99 , R<sup>2</sup> = 0.51  
       (0.29)          (0.36)  
       3.49          2.76

ind5 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33  
       (0.23)          (0.26)  
       3.52          5.22

ind6 = 0.78\*InDec, Errorvar.= 1.39 , R<sup>2</sup> = 0.30  
       (0.23)          (0.26)  
       3.42          5.34

ind7 = 0.80\*InDec, Errorvar.= 1.37 , R<sup>2</sup> = 0.32  
       (0.23)          (0.26)  
       3.47          5.28

ind8 = 0.90\*InDec, Errorvar.= 1.20 , R<sup>2</sup> = 0.40  
       (0.24)          (0.25)  
       3.70          4.87

cons1 = 0.82\*CONSE, Errorvar.= 1.32 , R<sup>2</sup> = 0.34  
(0.17) (0.25)  
4.86 5.21

cons2 = 0.81\*CONSE, Errorvar.= 1.34 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.17) (0.26)  
4.80 5.24

cons3 = 0.88\*CONSE, Errorvar.= 1.22 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(0.17) (0.25)  
5.26 4.97

cons7 = 0.62\*CONSE, Errorvar.= 1.62 , R<sup>2</sup> = 0.19  
(0.18) (0.28)  
3.53 5.75

cons8 = 0.66\*CONSE, Errorvar.= 1.56 , R<sup>2</sup> = 0.22  
(0.17) (0.28)  
3.78 5.67

netw4 = 0.74\*RESEAU, Errorvar.= 1.46 , R<sup>2</sup> = 0.27  
(0.18) (0.27)  
4.16 5.33

netw5 = 0.92\*RESEAU, Errorvar.= 1.15 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.17) (0.26)  
5.33 4.42

netw6 = 0.91\*RESEAU, Errorvar.= 1.16 , R<sup>2</sup> = 0.42  
(0.17) (0.26)  
5.27 4.49

netw7 = 0.88\*RESEAU, Errorvar.= 1.22 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(0.17) (0.26)  
5.06 4.69

CI = - 5.38\*CONSE + 4.66\*RESEAU, Errorvar.= 80.25 , R<sup>2</sup> = 0.39  
(1.34) (1.36) (16.56)  
-4.02 3.44 4.85

DOI = 0.028\*CI - 0.37\*IndRes, Errorvar.= 0.29 , R<sup>2</sup> = 0.51  
(0.011) (0.16) (0.18)  
2.52 -2.34 1.60

IndRes = 0.65\*InDec, Errorvar.= 0.58, R<sup>2</sup> = 0.42  
(0.27)  
2.39

InDec = 0.78\*CONSE, Errorvar.= 0.39, R<sup>2</sup> = 0.61  
(0.26)  
3.04

Correlation Matrix of Independent Variables  
Note: This matrix is diagonal.

CONSE	RESEAU
-----	-----
1.00	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	IndRes	InDec	CONSE	RESEAU
CI	130.87					
DOI	4.64	0.58				
IndRes	-2.73	-0.45	1.00			
InDec	-4.21	-0.36	0.65	1.00		
CONSE	-5.38	-0.34	0.51	0.78	1.00	
RESEAU	4.66	0.13	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 49.00 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 48.38 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.64

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.03

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.03 ; 3.03)

ECVI for Saturated Model = 4.94

ECVI for Independence Model = 4.54

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 311.57

Independence AIC = 349.57

Model AIC = 134.38

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 413.35

Model CAIC = 278.72

Saturated CAIC = 1017.77

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.43

Standardized RMR = 0.067

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

Normed Fit Index (NFI) = 0.84

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.81

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.60

Relative Fit Index (RFI) = 0.82

Critical N (CN) = 299.25

The Problem used 55360 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.250 Seconds

## ANNEXE 18: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODELE M5BIS

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:46

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file E:\MODELE\M2\M2(M5).SPJ:

MODELE GLOBAL M5bis

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7 ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M2\MCA1.cov

Sample size=78

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=CONSE

DOI=CI IndRes

CI=InDec RESEAU

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

set the covariance between IndRes and InDec to 0

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.5923

options: IT=200 AD=off  
 !LISREL output:RS SS SC EF MI FS!  
 Path diagram  
 End of problem

Sample Size = 78

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
 ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M5bis

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	ind2	ind4
conin	138.17					
zcaetran	4.91	2.09				
zeffetra	6.14	0.68	2.00			
zactfetr	5.09	0.61	0.67	2.00		
ind2	-4.12	-0.33	-0.35	-0.40	2.00	
ind4	-5.45	-0.63	-0.55	-0.58	0.67	2.00
ind5	-4.32	-0.29	-0.39	-0.36	0.41	0.48
ind6	-4.54	-0.26	-0.26	-0.16	0.37	0.47
ind7	-2.64	-0.12	-0.21	-0.09	0.32	0.39
ind8	-3.95	-0.22	-0.30	-0.12	0.42	0.49
cons1	-4.72	-0.48	-0.48	-0.44	0.33	0.54
cons2	-4.28	-0.48	-0.54	-0.43	0.33	0.59
cons3	-4.63	-0.52	-0.47	-0.19	0.47	0.58
cons7	-4.19	-0.39	-0.36	0.12	0.26	0.39
cons8	-3.54	-0.30	-0.28	-0.10	0.34	0.46
netw4	4.08	0.39	0.52	0.24	-0.05	-0.22
netw5	4.85	0.43	0.31	0.24	-0.26	-0.32
netw6	4.89	0.45	0.34	0.30	-0.17	-0.29
netw7	4.18	0.39	0.50	0.24	-0.10	-0.25

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind5	ind6	ind7	ind8	cons1	cons2
ind5	2.00					
ind6	0.71	2.00				
ind7	0.60	0.66	2.00			
ind8	0.69	0.69	0.95	2.00		
cons1	0.65	0.47	0.43	0.58	2.00	
cons2	0.56	0.47	0.52	0.52	0.65	2.00
cons3	0.61	0.51	0.40	0.53	0.79	0.75
cons7	0.19	0.18	0.31	0.34	0.42	0.53
cons8	0.37	0.44	0.43	0.47	0.50	0.45
netw4	-0.15	-0.21	-0.03	-0.10	-0.16	-0.03
netw5	-0.21	-0.21	-0.09	-0.19	-0.19	-0.05
netw6	-0.19	-0.16	-0.13	-0.23	-0.28	-0.23
netw7	-0.04	-0.03	0.04	-0.02	-0.09	-0.03

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	netw4	netw5	netw6
cons3	2.00					



$\text{cons1} = 0.83 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.32 ,  $R^2 = 0.34$   
 (0.17) (0.25)  
 4.91 5.22

$\text{cons2} = 0.83 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.32 ,  $R^2 = 0.34$   
 (0.17) (0.25)  
 4.91 5.22

$\text{cons3} = 0.88 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.22 ,  $R^2 = 0.39$   
 (0.17) (0.24)  
 5.29 5.00

$\text{cons7} = 0.60 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.65 ,  $R^2 = 0.18$   
 (0.18) (0.28)  
 3.39 5.80

$\text{cons8} = 0.65 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 1.58 ,  $R^2 = 0.21$   
 (0.17) (0.28)  
 3.74 5.70

$\text{netw4} = 0.73 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.46 ,  $R^2 = 0.27$   
 (0.18) (0.27)  
 4.14 5.33

$\text{netw5} = 0.93 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.14 ,  $R^2 = 0.43$   
 (0.17) (0.26)  
 5.32 4.40

$\text{netw6} = 0.92 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.16 ,  $R^2 = 0.42$   
 (0.17) (0.26)  
 5.27 4.46

$\text{netw7} = 0.88 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 1.23 ,  $R^2 = 0.39$   
 (0.17) (0.26)  
 5.04 4.69

$\text{CI} = - 4.84 * \text{InDec} + 4.56 * \text{RESEAU}$ , Errorvar.= 86.12 ,  $R^2 = 0.34$   
 (1.62) (1.38) (17.16)  
 -2.99 3.30 5.02

$\text{DOI} = 0.026 * \text{CI} - 0.42 * \text{IndRes}$ , Errorvar.= 0.27 ,  $R^2 = 0.55$   
 (0.011) (0.17) (0.18)  
 2.42 -2.44 1.54

$\text{IndRes} = 0.72 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 0.48 ,  $R^2 = 0.52$   
 (0.27)  
 2.66

$\text{InDec} = 0.77 * \text{CONSE}$ , Errorvar.= 0.40 ,  $R^2 = 0.60$   
 (0.25)  
 3.10

Correlation Matrix of Independent Variables

Note: This matrix is diagonal.

CONSE	RESEAU
-----	-----
1.00	1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	IndRes	InDec	CONSE	RESEAU
CI	130.33					
DOI	4.53	0.60				
IndRes	-2.68	-0.49	1.00			
InDec	-4.84	-0.36	0.55	1.00		
CONSE	-3.73	-0.40	0.72	0.77	1.00	
RESEAU	4.56	0.12	--	--	--	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 48.18 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 47.49 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.63

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.03

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.03 ; 3.03)

ECVI for Saturated Model = 4.94

ECVI for Independence Model = 4.54

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 311.57

Independence AIC = 349.57

Model AIC = 133.49

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 413.35

Model CAIC = 277.82

Saturated CAIC = 1017.77

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.52

Standardized RMR = 0.066

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

Normed Fit Index (NFI) = 0.85

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.82

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.73

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.60

Relative Fit Index (RFI) = 0.82

Critical N (CN) = 304.31

The Problem used 55360 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.488 Seconds

## ANNEXE 19: SORTIE DU LOGICIEL LISREL – MODÈLE M6BIS

DATE: 1/20/2005  
TIME: 16:50

L I S R E L 8.30

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Chicago, IL 60646-1704, U.S.A.  
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-99  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file E:\MODELEM2\M3(M6).SPJ:

MODELE GLOBAL M6bis

Observed variables: conin zcaetran zeffetran zactfetran cons1 cons2 cons3 cons7 cons8 ind2 ind4 ind5 ind6 ind7 ind8

netw4 netw5 netw6 netw7

Covariance matrix from file: E:\Modele\M2\MCA1.cov

Sample size=78

Latent variables: CI DOI CONSE IndRes InDec RESEAU

Relationships:

conin=1\*CI

zcaetran=1\*DOI

zeffetran zactfetran=DOI

cons1 cons2 cons3 cons7 cons8=CONSE

ind2 ind4=IndRes

ind5 ind6 ind7 ind8=InDec

netw4 netw5 netw6 netw7=RESEAU

InDec=CONSE

IndRes=InDec

DOI=CI

CI=IndRes RESEAU

CONSE=DOI

set the covariance between CONSE and RESEAU to 0

set the covariance between IndRes and RESEAU to 0

set the covariance between InDec and RESEAU to 0

!set the covariance between CONSE and IndRes to 0!

!set the covariance between CONSE and InDec to 0!

!set the covariance between IndRes and InDec to 0!

!set the error covariance between ind5 and ind6 free!

!set the error covariance between ind7 and ind8 free!

!set the error covariance between netw5 and netw6 free!

set the error variance of conin to 3.5923  
options: IT=200 AD=off  
!LISREL output:RS SS SC EF MI FS!  
Path diagram  
End of problem

Sample Size = 78

W\_A\_R\_N\_I\_N\_G: Matrix to be analyzed is not positive definite,  
ridge option taken with ridge constant = 1.000

MODELE GLOBAL M6bis

Covariance Matrix to be Analyzed

	conin	zcaetran	zeffetra	zactfetr	cons1	cons2
conin	138.17					
zcaetran	4.91	2.09				
zeffetra	6.14	0.68	2.00			
zactfetr	5.09	0.61	0.67	2.00		
cons1	-4.72	-0.48	-0.48	-0.44	2.00	
cons2	-4.28	-0.48	-0.54	-0.43	0.65	2.00
cons3	-4.63	-0.52	-0.47	-0.19	0.79	0.75
cons7	-4.19	-0.39	-0.36	0.12	0.42	0.53
cons8	-3.54	-0.30	-0.28	-0.10	0.50	0.45
ind2	-4.12	-0.33	-0.35	-0.40	0.33	0.33
ind4	-5.45	-0.63	-0.55	-0.58	0.54	0.59
ind5	-4.32	-0.29	-0.39	-0.36	0.65	0.56
ind6	-4.54	-0.26	-0.26	-0.16	0.47	0.47
ind7	-2.64	-0.12	-0.21	-0.09	0.43	0.52
ind8	-3.95	-0.22	-0.30	-0.12	0.58	0.52
netw4	4.08	0.39	0.52	0.24	-0.16	-0.03
netw5	4.85	0.43	0.31	0.24	-0.19	-0.05
netw6	4.89	0.45	0.34	0.30	-0.28	-0.23
netw7	4.18	0.39	0.50	0.24	-0.09	-0.03

Covariance Matrix to be Analyzed

	cons3	cons7	cons8	ind2	ind4	ind5
cons3	2.00					
cons7	0.54	2.00				
cons8	0.51	0.67	2.00			
ind2	0.47	0.26	0.34	2.00		
ind4	0.58	0.39	0.46	0.67	2.00	
ind5	0.61	0.19	0.37	0.41	0.48	2.00
ind6	0.51	0.18	0.44	0.37	0.47	0.71
ind7	0.40	0.31	0.43	0.32	0.39	0.60
ind8	0.53	0.34	0.47	0.42	0.49	0.69
netw4	-0.05	-0.01	0.09	-0.05	-0.22	-0.15
netw5	-0.06	-0.04	-0.09	-0.26	-0.32	-0.21
netw6	-0.09	0.12	-0.05	-0.17	-0.29	-0.19
netw7	0.13	0.06	0.12	-0.10	-0.25	-0.04

Covariance Matrix to be Analyzed

	ind6	ind7	ind8	netw4	netw5	netw6
ind6						
ind7						
ind8						
netw4						
netw5						
netw6						

ind6	2.00					
ind7	0.66	2.00				
ind8	0.69	0.95	2.00			
netw4	-0.21	-0.03	-0.10	2.00		
netw5	-0.21	-0.09	-0.19	0.65	2.00	
netw6	-0.16	-0.13	-0.23	0.61	0.91	2.00
netw7	-0.03	0.04	-0.02	0.73	0.77	0.79

Covariance Matrix to be Analyzed

```

      netw7
      -----
netw7    2.00

```

MODELE GLOBAL M6bis

Number of Iterations = 29

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

conin = 1.00\*CI, Errorvar.= 3.59, R<sup>2</sup> = 0.97

zcaetran = 1.00\*DOI, Errorvar.= 1.47 , R<sup>2</sup> = 0.29  
                   (0.29)  
                   5.03

zeffetra = 1.14\*DOI, Errorvar.= 1.20 , R<sup>2</sup> = 0.40  
           (0.35)          (0.28)  
           3.28          4.31

zactfetr = 0.90\*DOI, Errorvar.= 1.50 , R<sup>2</sup> = 0.25  
           (0.31)          (0.28)  
           2.94          5.26

cons1 = 0.85\*CONSE, Errorvar.= 1.28 , R<sup>2</sup> = 0.36  
           (0.20)          (0.25)  
           4.31          5.09

cons2 = 0.84\*CONSE, Errorvar.= 1.30 , R<sup>2</sup> = 0.35  
           (0.20)          (0.25)  
           4.27          5.13

cons3 = 0.88\*CONSE, Errorvar.= 1.22 , R<sup>2</sup> = 0.39  
           (0.20)          (0.25)  
           4.46          4.92

cons7 = 0.60\*CONSE, Errorvar.= 1.64 , R<sup>2</sup> = 0.18  
           (0.19)          (0.28)  
           3.16          5.77

cons8 = 0.64\*CONSE, Errorvar.= 1.59 , R<sup>2</sup> = 0.21  
           (0.19)          (0.28)  
           3.36          5.69

ind2 = 0.73\*IndRes, Errorvar.= 1.47 , R<sup>2</sup> = 0.27  
           (0.24)          (0.30)  
           3.02          4.85

ind4 = 0.93\*IndRes, Errorvar.= 1.14 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.30) (0.35)  
3.05 3.29

ind5 = 0.82\*InDec, Errorvar.= 1.33 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.22) (0.26)  
3.75 5.19

ind6 = 0.79\*InDec, Errorvar.= 1.38 , R<sup>2</sup> = 0.31  
(0.22) (0.26)  
3.65 5.30

ind7 = 0.81\*InDec, Errorvar.= 1.35 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(0.22) (0.26)  
3.72 5.23

ind8 = 0.91\*InDec, Errorvar.= 1.18 , R<sup>2</sup> = 0.41  
(0.23) (0.25)  
4.00 4.78

netw4 = 0.74\*RESEAU, Errorvar.= 1.46 , R<sup>2</sup> = 0.27  
(0.18) (0.27)  
4.14 5.33

netw5 = 0.93\*RESEAU, Errorvar.= 1.14 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.17) (0.26)  
5.34 4.39

netw6 = 0.92\*RESEAU, Errorvar.= 1.15 , R<sup>2</sup> = 0.43  
(0.17) (0.26)  
5.32 4.41

netw7 = 0.87\*RESEAU, Errorvar.= 1.24 , R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.17) (0.26)  
4.98 4.75

CI = - 3.58\*IndRes + 4.57\*RESEAU, Errorvar.= 87.99 , R<sup>2</sup> = 0.33  
(1.88) (1.39) (19.27)  
-1.90 3.29 4.57

DOI = 0.037\*CI, Errorvar.= 0.39 , R<sup>2</sup> = 0.35  
(0.012) (0.20)  
3.07 1.93

CONSE = - 0.72\*DOI, Errorvar.= 0.62, R<sup>2</sup> = 0.38  
(0.33)  
-2.16

IndRes = 0.64\*InDec, Errorvar.= 0.54, R<sup>2</sup> = 0.46  
(0.30)  
2.10

InDec = 0.71\*CONSE, Errorvar.= 0.45, R<sup>2</sup> = 0.55  
(0.26)  
2.78

Correlation Matrix of Independent Variables

RESEAU

-----  
1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	CI	DOI	CONSE	IndRes	InDec	RESEAU
CI	131.65					
DOI	5.36	0.61				
CONSE	-4.94	-0.48	1.00			
IndRes	-4.97	-0.32	0.53	1.00		
InDec	-4.60	-0.38	0.74	0.68	1.00	
RESEAU	4.78	0.18	-0.13	-0.06	-0.09	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 147

Minimum Fit Function Chi-Square = 48.54 (P = 1.00)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 48.49 (P = 1.00)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 0.0)

Minimum Fit Function Value = 0.63

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.0)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.03

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.03 ; 3.03)

ECVI for Saturated Model = 4.94

ECVI for Independence Model = 4.54

Chi-Square for Independence Model with 171 Degrees of Freedom = 311.57

Independence AIC = 349.57

Model AIC = 134.49

Saturated AIC = 380.00

Independence CAIC = 413.35

Model CAIC = 278.83

Saturated CAIC = 1017.77

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.30

Standardized RMR = 0.059

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.73

Normed Fit Index (NFI) = 0.84

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.81

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.73

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.60

Relative Fit Index (RFI) = 0.82

Critical N (CN) = 302.10

The Problem used 56344 Bytes (= 0.1% of Available Workspace)

Time used: 0.281 Seconds

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GENERALE .....	7
PREMIERE PARTIE : .....	31
ANALYSE THEORIQUE DES SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON INTERNATIONALISATION.....	31
CHAPITRE PREMIER : .....	34
LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	34
SECTION I : UNE CARACTERISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE SON COMPORTEMENT STRATEGIQUE.....	36
§ 1 : <i>L'entité " entreprise familiale " : une définition polémique</i> .....	36
I.- L'entreprise familiale : objet d'étude aux multiples formes.....	37
II.- Les éléments d'une définition théorique de l'entreprise familiale.....	39
III.- Une analyse des définitions opérationnelles de l'objet d'étude " entreprise familiale " .....	42
§ 2 : <i>L'agence et l'intendance : deux outils d'analyse de l'entreprise familiale</i> .....	44
I.- La thèse de la théorie de l'agence : absence d'antagonisme d'intérêts .....	45
A- Intérêt de la théorie de l'agence pour l'étude de l'entreprise familiale .....	45
B- L'entreprise familiale : manifestation de la congruence des intérêts entre le principal et l'agent.....	47
C- Relations d'agence et partage de propriété avec les actionnaires minoritaires .....	49
II.- La thèse de la théorie de l'intendance : l'inadéquation de la séparation des rôles .....	50
A- Les concepts d'intendance et d'altruisme .....	51
B- L'entreprise familiale vivier de conflits .....	53
§ 3 : <i>Une analyse des particularités de la stratégie de l'entreprise familiale</i> .....	55
I.- La structure de propriété et la posture stratégique de l'entreprise familiale .....	55
A- La position de l'entreprise familiale vis-à-vis du risque : aversion systématique ?.....	56
B- L'horizon long-termiste des entreprises familiales .....	57
II.- Les spécificités du comportement stratégique des entreprises familiales.....	59
A- Nature du processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales .....	59
1. Les acteurs influents dans le processus de prise de décision .....	62
2. La décision : entre démocratie et autocratie.....	63
B- Le processus d'élaboration de la stratégie au sein de l'entreprise familiale .....	65
C- Le contenu des stratégies des entreprises familiales .....	67
III.- Une analyse par les ressources et les compétences de la stratégie de l'entreprise familiale .....	69
A- Présentation et intérêt des théories fondées sur les ressources et les compétences.....	70
B- Les compétences spécifiques de l'entreprise familiale.....	73
SECTION II : L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE DANS LA LITTERATURE : DESCRIPTION ET ANALYSE DES DETERMINANTS.....	77
§ 1 : <i>L'internationalisation de l'entreprise : un concept multidimensionnel</i> .....	78
I.- L'internationalisation de l'entreprise : diversité des définitions dans le cadre des théories de la firme .....	79
II.- Les dimensions de l'internationalisation de l'entreprise .....	82
III.- Le processus d'internationalisation : une analyse basée sur l'adoption des modes d'entrée .....	85
A- L'analyse par les coûts de transaction.....	88
B- L'approche éclectique du choix des modes d'entrée .....	89
C- L'engagement incrémental sur les marchés étrangers .....	90
§ 2 : <i>Eléments descriptifs de l'internationalisation de l'entreprise familiale</i> .....	96
I.- Un faible degré d'internationalisation et des marchés étrangers proches .....	97
II.- Modes d'entrée sur les marchés étrangers.....	98
A- Choix des modes d'entrée : recherche de l'indépendance .....	98
B- La progressivité dans le processus d'internationalisation .....	100
§ 3 : <i>Les déterminants de l'internationalisation de l'entreprise familiale</i> .....	101
I.- Les déterminants environnementaux.....	103
A- Les motivations de l'internationalisation externes à l'entreprise et à la famille .....	104
B- Les inhibiteurs externes de l'internationalisation .....	106
II.- Les déterminants de l'internationalisation propres à l'entreprise familiale.....	107
A- Les conditions et le contexte favorables à l'ouverture internationale de l'entreprise familiale.....	109
1. La recherche de la continuité et du développement de l'entreprise .....	109
2. L'intérêt et l'engagement des parties prenantes vis-à-vis l'internationalisation .....	113
3. La transmission de l'entreprise entre générations : catalyseur probable des activités internationales .....	116

B- Les variables explicatives de la décision d'internationalisation : rôle des ressources et de la connaissance d'internationalisation .....	118
<b>CHAPITRE II : .....</b>	<b>126</b>
<b>LA PME FAMILIALE ET LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE DANS UN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION.....</b>	<b>126</b>
SECTION I : L'INTERNATIONALISATION : UN PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE .....	129
§ 1 : <i>L'apprentissage organisationnel : dualité de formes pour une analyse de l'internationalisation de l'entreprise</i> .....	129
I.- Les deux conceptions dominantes de l'apprentissage organisationnel.....	130
A- L'approche comportementale de l'apprentissage organisationnel.....	130
B- L'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel .....	131
II.- La connaissance: raison d'être de l'apprentissage organisationnel .....	135
A- La notion de connaissance.....	135
B- La conceptualisation de la connaissance au sein des organisations.....	136
1. Qu'est que la connaissance organisationnelle ? .....	138
2. Les caractères de la connaissance organisationnelle.....	139
§ 2 : <i>L'internationalisation de l'entreprise : un processus d'apprentissage organisationnel dans un contexte international</i> .....	141
I.- La décision d'internationalisation : acteur et nature .....	143
A- L'acteur de l'apprentissage dans le contexte de l'internationalisation .....	143
B- La décision d'internationalisation : une action d'apprentissage d'ordre supérieur .....	146
II.- Les deux formes d'apprentissage organisationnel mobilisées par le processus d'internationalisation .....	149
A- Une ressource et une compétence : les deux types de connaissances au coeur du processus d'internationalisation .....	151
1. La connaissance des marchés étrangers.....	153
2. La connaissance d'internationalisation : une compétence de l'organisation .....	154
B- Les processus de développement de la connaissance lors de l'internationalisation de l'entreprise .....	158
1. Un processus d'acquisition cognitif : l'internationalisation .....	159
2. Un processus d'acquisition fondé sur l'expérience .....	161
SECTION II : INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE .....	169
§ 1 : <i>L'attitude conservatrice de l'entreprise familiale</i> .....	171
I.- Conservatisme et gouvernement de l'entreprise.....	175
A- Le conservatisme du dirigeant de l'entreprise familiale.....	175
B- Quel rôle pour le conseil d'administration de l'entreprise ?.....	177
II.- Le conservatisme stratégique de l'entreprise .....	181
III.- La dimension culturelle du conservatisme de l'entreprise.....	183
A- Culture de l'entreprise familiale et orientation internationale.....	183
B- Attachement à la culture propre et difficultés des opérations internationales.....	185
§ 2 : <i>L'orientation " indépendance " de l'entreprise familiale</i> .....	188
I.- La dimension financière de l'orientation " indépendance " .....	190
A- L'autofinancement : source privilégiée de financement .....	193
B- La position de l'entreprise familiale quant au financement extérieur.....	195
II.- La dimension humaine de l'orientation " indépendance " .....	198
III.- La dimension relationnelle de l'orientation " indépendance " : les relations de coopération et les réseaux économiques .....	199
§ 3 : <i>Le " réseautage " social</i> .....	204
I.- Les différents types de liens sociaux .....	206
A- Le cercle relationnel restreint et les liens forts .....	207
B- Le cercle relationnel étendu et les liens faibles.....	208
II.- Le " Réseautage " social, facteur de succès de l'internationalisation de l'entreprise .....	210
A- Rôle du réseautage social quant à l'initiation de l'internationalisation.....	210
B- Réseau social et choix stratégiques internationaux .....	211
1. Réseau social et apprentissage dans le contexte international .....	212
2. L'influence du réseautage social sur les choix stratégiques lors de l'internationalisation.....	213
§ 4 : <i>Présentation générale du modèle de recherche : Influence des caractéristiques de la PME familiale sur la connaissance d'internationalisation et le degré d'internationalisation</i> .....	217
I.- L'analyse descriptive du processus d'internationalisation de l'entreprise familiale .....	217
II.- L'analyse explicative du processus de développement de la connaissance d'internationalisation et son impact sur le degré d'internationalisation .....	219
<b>PARTIE 2 : .....</b>	<b>223</b>

<b>EVALUATION EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE LA PME FAMILIALE SUR SON INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>223</b>
<b>CHAPITRE III : .....</b>	<b>225</b>
<b>DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE .....</b>	<b>225</b>
SECTION I : PHASE D'OBTENTION DES DONNEES.....	226
§ 1 : Les étapes de mise en œuvre de la recherche .....	227
§ 2 : La construction du questionnaire principal de recherche.....	232
I.- La capture du processus d'internationalisation de l'entreprise.....	233
II.- La mesure des variables de l'étude .....	237
A- Mesure de l'attitude conservatrice de la PME familiale.....	237
B- Mesure de l'orientation " indépendance " de la PME familiale .....	241
C- Mesure du réseautage social au sein de la PME familiale .....	245
D- Opérationnalisation du concept de connaissance d'internationalisation.....	247
E- Mesure du degré d'internationalisation.....	250
§ 3 : Le recueil des données et l'administration des questionnaires de recherche .....	254
I.- Stratégies de constitution de l'échantillon de la recherche.....	254
II.- Etapes de collecte des données : envois et réponses aux deux questionnaires de la recherche .....	257
A- La méthode de collecte des données : le choix du média Internet .....	257
B- Les étapes d'envois et de réception des réponses .....	262
SECTION II : LES OUTILS METHODOLOGIQUES ET STATISTIQUES UTILISES .....	265
§ 1 : Les outils de la phase préalable à l'analyse explicative : l'épuration des échelles de mesure .....	265
I.- La fiabilité des mesures.....	266
A- L'alpha de Cronbach.....	267
B- Les tests de l'unidimensionnalité des échelles.....	268
1. Les saturations ( <i>factor loadings</i> ).....	269
2. Les rotations .....	270
3. Les communalités.....	270
II.- La validité des mesures.....	271
III.- Les choix retenus quant à l'épuration des échelles.....	272
§ 2 : Les méthodes d'équations structurelles (LISREL) : outil méthodologique de l'analyse explicative.....	274
I.- Les raisons du choix des méthodes d'équations structurelles.....	274
II.- Les étapes de la modélisation structurelle .....	276
A- La construction d'un modèle théorique .....	277
B- La spécification du modèle.....	277
C- L'estimation du modèle.....	280
D- L'identification du modèle .....	282
E- L'interprétation des résultats.....	282
III.- L'analyse factorielle confirmatoire.....	284
A- La fiabilité des mesures.....	285
B- La validité des mesures .....	285
C- Technique et étapes de mise en œuvre de l'AFC .....	287
<b>CHAPITRE IV : .....</b>	<b>289</b>
<b>ANALYSES DESCRIPTIVE ET EXPLICATIVE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE .....</b>	<b>289</b>
SECTION I : COMPARAISON DES PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE DEUX ECHANTILLONS DE PME FAMILIALES ET NON FAMILIALES.....	290
§ 1 : Le processus d'engagement de ressources à l'étranger .....	290
I.- Analyse des modes d'opération " simples ".....	291
II.- Analyse des modes d'opération " agrégés ".....	298
A- Analyse comparative des modes d'opérations .....	300
B- Analyse du processus d'engagement des ressources .....	305
III.- Analyse du processus global d'internationalisation.....	310
§ 2 : Le processus d'accroissement du contrôle des opérations à l'étranger.....	315
§ 3 : Résultats de l'analyse descriptive et remarques finales.....	323
SECTION II : INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE : INFLUENCE DU CONSERVATISME, DE L'INDEPENDANCE ET DU RESEAUTAGE SOCIAL .....	325
§ 1 : Description de l'échantillon de l'étude.....	325
I.- Les secteurs d'activités .....	325
II.- L'âge des entreprises .....	326
III.- La forme juridique .....	328
IV.- La transmission.....	329

V.- Le conseil d'administration.....	331
VI.- Le contrôle des droits de vote .....	333
§ 2 : <i>Une analyse explicative par les méthodes d'équations structurelles</i> .....	335
I.- L'évaluation du modèle de mesure.....	335
A- Epuration des échelles de mesure.....	336
1. L'échelle du " conservatisme " .....	336
2. L'échelle de l'orientation " indépendance " .....	341
3. L'échelle du " réseautage " social .....	347
4. L'échelle de la connaissance d'internationalisation .....	350
5. L'échelle de mesure du degré d'internationalisation .....	358
B- L'analyse factorielle confirmatoire.....	360
1. L'échelle du " conservatisme " de l'entreprise familiale .....	360
2. L'échelle de l'orientation indépendance .....	363
3. L'échelle du réseautage social.....	365
4. Le degré d'internationalisation .....	367
II.- L'analyse des relations structurelles.....	369
A- Choix d'un modèle et affinements théoriques .....	371
1. Test et amélioration du modèle de base.....	371
2. Influence du conservatisme sur l'orientation indépendance .....	375
3. Conservatisme et connaissance d'internationalisation : test d'un modèle en chaîne .....	377
4. Conservatisme et degré d'internationalisation: test d'un modèle en chaîne.....	380
5. Le conservatisme antécédent de l'orientation indépendance .....	382
B- Internationalisation et conservatisme : Effet rétroactif ? .....	386
C- Entreprises familiales dotées d'un conseil d'administration : adéquation des résultats.....	389
D- Synthèse des résultats et implications de l'analyse explicative .....	396
1. Synthèse des résultats .....	396
2. Implications de la recherche .....	399
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>409</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>416</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>455</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>536</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>540</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>543</b>

# LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : RECAPITULATIF DES ETUDES EMPIRIQUES AYANT PORTE SUR L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	16
TABLEAU 2 : APPROCHES THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DE LA FIRME .....	22
TABLEAU 3 : LES CARACTERISTIQUES DU PROCESSUS DE PRISE DE DECISION AU SEIN DE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET DE L'ENTREPRISE NON FAMILIALE .....	60
TABLEAU 4 : CARACTERISTIQUES MANAGERIALES ET ORIENTATION INTERNATIONALE DE L'ENTREPRISE .....	108
TABLEAU 5 : COMPETENCES, CAPACITES ET APTITUDES DE L'ENTREPRISE.....	157
TABLEAU 6 : MECANISMES DE GESTION DES CONNAISSANCES : COMPARAISON ENTRE L'ENTREPRISE FAMILIALE ET L'ENTREPRISE NON FAMILIALE .....	170
TABLEAU 7 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	228
TABLEAU 8 : AVANTAGES ET DIFFICULTES DES METHODES DE COLLECTE DE DONNEES GRACE A INTERNET .....	258
TABLEAU 9 : RECAPITULATIF DES ETAPES D'ENVOI D'EMAILS.....	263
TABLEAU 10 : RECAPITULATIF DES REPNSES POUR LA PREMIERE VERSION DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE .....	264
TABLEAU 11 : RECAPITULATIF DES REPNSES POUR LE QUESTIONNAIRE REVISE.....	264
TABLEAU 12 : EFFECTIF UTILISE POUR L'ETUDE DU PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION .....	264
TABLEAU 13 : VARIABLES ET RELATIONS DANS LES METHODES D'EQUATIONS STRUCTURELLES .....	278
TABLEAU 14 : COMPARAISON ENTRE MATRICE DES VARIANCES-COVARIANCES ET MATRICE DES CORRELATIONS .....	281
TABLEAU 15 : PRINCIPAUX INDICES D'AJUSTEMENT ET SEUILS CLE.....	283
TABLEAU 16 : REGLES DE DECISION POUR L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE .....	288
TABLEAU 17 : CODAGE DES MODES D'OPERATION .....	292
TABLEAU 18 : FREQUENCES D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION .....	293
TABLEAU 19 : NOMBRE DE MODES D'OPERATION ADOPTES .....	294
TABLEAU 20 : NOMBRE D'ETAPES FRANCHIES PENDANT LE PROCESSUS.....	295
TABLEAU 21 : PROGRESSION DANS LE FRANCHISSEMENT DES ETAPES DU PROCESSUS .....	297
TABLEAU 22 : CODAGE ET CORRESPONDANCE ENTRE LES MODES D'OPERATION SIMPLES ET AGREGES .....	299
TABLEAU 23 : FREQUENCES D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION AGREGES.....	300
TABLEAU 24 : NOMBRE DE MODES D'OPERATION AGREGES ADOPTES .....	301
TABLEAU 25 : NOMBRE D'ETAPES FRANCHIES PENDANT LE PROCESSUS .....	302
TABLEAU 26 : PROGRESSION DANS LE FRANCHISSEMENT DES ETAPES DU PROCESSUS (ECHANTILLON EPURE) .....	303
TABLEAU 27 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION (ECHANTILLON TOTAL, (N=213)).....	306
TABLEAU 28 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION (ECHANTILLON EF, (N=167)) .....	307
TABLEAU 29 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION (ECHANTILLON ENF, (N=46)).....	309
TABLEAU 30 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION (ECHANTILLON TOTAL, (N=213)).....	311
TABLEAU 31 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION (ECHANTILLON EF, (N=167)) .....	313
TABLEAU 32 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES D'OPERATION (ECHANTILLON ENF (N=46)) .....	314
TABLEAU 33 : CODAGE ET CORRESPONDANCE ENTRE LES MODES D'ENTREE SIMPLES ET AGREGES.....	317
TABLEAU 34 : FREQUENCES D'ADOPTION DES MODES D'ENTREE SELON LE DEGRE DE CONTROLE.....	317
TABLEAU 35 : NOMBRE DE MODES ADOPTES.....	318
TABLEAU 36 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES DE CONTROLE (ECHANTILLON TOTAL, (N=212)).....	319
TABLEAU 37 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES DE CONTROLE (ECHANTILLON EF, (N=166)) .....	321
TABLEAU 38 : ORDRE D'ADOPTION DES MODES DE CONTROLE (ECHANTILLON ENF, (N=46)) .....	322
TABLEAU 39 : LES SECTEURS D'ACTIVITES .....	326
TABLEAU 40 : AGES DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON .....	327
TABLEAU 41 : FORME JURIDIQUE DES ENTREPRISES.....	328
TABLEAU 42 : FORME JURIDIQUE – ANOVA : DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION.....	329
TABLEAU 43 : LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON .....	329
TABLEAU 44 : TRANSMISSION DES ENTREPRISES – ANOVA : DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION.....	330
TABLEAU 45 : STATUT DU FONDATEUR.....	330
TABLEAU 46 : LA PRESENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	331
TABLEAU 47 : PRESENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION – ANOVA : DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION.....	332
TABLEAU 48 : PRESENCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION - ANOVA : ETAPES D'INTERNATIONALISATION, MODES D'ENTREE, DEGRES DE CONTROLE DES OPERATIONS .....	333
TABLEAU 49 : LA FREQUENCE DES REUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....	333
TABLEAU 50 : LE CONTROLE DES DROITS DE VOTE.....	334

TABLEAU 51 : CONTROLE DES DROITS DE VOTE - ANOVA : DEGRE D'INTERNATIONALISATION ET CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION .....	334
TABLEAU 52 : CONTROLE DES DROITS DE VOTE - ANOVA : ETAPES D'INTERNATIONALISATION, MODES D'ENTREE, DEGRES DE CONTROLE DES OPERATIONS .....	335
TABLEAU 53 : L'ECHELLE DU CONSERVATISME .....	337
TABLEAU 54 : ECHELLE DU CONSERVATISME - STATISTIQUES PAR ITEM .....	337
TABLEAU 55 : ECHELLE DU CONSERVATISME - MATRICE DE CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS .....	338
TABLEAU 56 : ECHELLE DU CONSERVATISME - VALEURS PROPRES ET % DE VARIANCE.....	338
TABLEAU 57 : ECHELLE DU CONSERVATISME - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS ....	339
TABLEAU 58 : ECHELLE DU CONSERVATISME - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS APRES ROTATION .....	339
TABLEAU 59 : ECHELLE DU CONSERVATISME - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS .....	340
TABLEAU 60 : ECHELLE DU CONSERVATISME – CORRELATIONS ENTRE ITEMS ET ECHELLE ET ALPHAS SANS L'ITEM ...	340
TABLEAU 61 : L'ECHELLE DE L'INDEPENDANCE.....	341
TABLEAU 62 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - STATISTIQUES PAR ITEM .....	342
TABLEAU 63 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - MATRICE DE CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS .....	342
TABLEAU 64 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - VALEURS PROPRES ET % DE VARIANCE .....	343
TABLEAU 65 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS .....	343
TABLEAU 66 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS APRES UNE ROTATION VARIMAX .....	344
TABLEAU 67 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - VALEURS PROPRES ET % DE VARIANCE.....	344
TABLEAU 68 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS .....	345
TABLEAU 69 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS APRES UNE ROTATION VARIMAX .....	345
TABLEAU 70 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - CORRELATIONS ENTRE ITEMS ET SOUS-ECHELLES ET ALPHAS SANS L'ITEM.....	346
TABLEAU 71 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - MATRICE DE CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS RETENUS .....	346
TABLEAU 72 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - LES CORRELATIONS ENTRE LES SCORES DES SOUS-ECHELLES .....	347
TABLEAU 73 : LE RESEAUTAGE SOCIAL .....	347
TABLEAU 74 : ECHELLE DU RESEAUTAGE - STATISTIQUES PAR ITEM.....	348
TABLEAU 75 : ECHELLE DU RESEAUTAGE - MATRICE DE CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS.....	348
TABLEAU 76 : ECHELLE DU RESEAUTAGE - VALEURS PROPRES ET % DE VARIANCE .....	348
TABLEAU 77 : ECHELLE DU RESEAUTAGE - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS .....	349
TABLEAU 78 : ECHELLE DU RESEAUTAGE - CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS APRES UNE ROTATION VARIMAX .....	349
TABLEAU 79 : ECHELLE DU RESEAUTAGE - CORRELATIONS ENTRE ITEMS ET SOUS-ECHELLES ET ALPHA SANS L'ITEM	350
TABLEAU 80 : L'ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION .....	350
TABLEAU 81 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - STATISTIQUES PAR ITEM.....	351
TABLEAU 82 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - MATRICE DE CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS .....	352
TABLEAU 83 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - VALEURS PROPRES ET % DE VARIANCE .	353
TABLEAU 84 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS.....	353
TABLEAU 85 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS.....	354
TABLEAU 86 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS.....	355
TABLEAU 87 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - LES NOUVELLES CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS ET L'ECHELLE .....	355
TABLEAU 88 : ECHELLE DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION - MATRICE DE CORRELATIONS ENTRE LES ITEMS .....	357
TABLEAU 89 : ECHELLE DU DEGRE D'INTERNATIONALISATION - STATISTIQUES PAR ITEM .....	358
TABLEAU 90 : ECHELLE DU DEGRE D'INTERNATIONALISATION - MATRICE DE CORRELATIONS DES INDICATEURS.....	358
TABLEAU 91 : ECHELLE DU DEGRE D'INTERNATIONALISATION - COMMUNALITES ET CONTRIBUTIONS FACTORIELLES DES ITEMS .....	359
TABLEAU 92 : RECAPITULATIF DES ECHELLES DE MESURE.....	359

TABLEAU 93 : ECHELLE DU CONSERVATISME - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	361
TABLEAU 94 : ECHELLE DU CONSERVATISME - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	361
TABLEAU 95 : ECHELLE DU CONSERVATISME - AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE.....	362
TABLEAU 96 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	363
TABLEAU 97 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	363
TABLEAU 98 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE.....	364
TABLEAU 99 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - VALIDITE DISCRIMINANTE.....	364
TABLEAU 100 : ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE - VALIDITE DISCRIMINANTE DES DIMENSIONS.....	365
TABLEAU 101 : ECHELLE DU RESEAUTAGE SOCIAL - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	366
TABLEAU 102 : ECHELLE DU RESEAUTAGE SOCIAL - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	366
TABLEAU 103 : ECHELLE DU RESEAUTAGE SOCIAL - AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE.....	366
TABLEAU 104 : ECHELLE DU DEGRE D'INTERNATIONALISATION - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE.....	368
TABLEAU 105 : ECHELLE DU DEGRE D'INTERNATIONALISATION - AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE.....	368
TABLEAU 106 : MATRICE DES VARIANCES-COVARIANCES DES INDICATEURS DES VARIABLES LATENTES.....	370
TABLEAU 107 : MODELE GENERAL M1 - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	372
TABLEAU 108 : MODELE M1 - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	373
TABLEAU 109 : MATRICE DE CORRELATIONS DES VARIABLES INDEPENDANTES.....	374
TABLEAU 110 : MODELE GENERAL M2 - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	376
TABLEAU 111 : MODELE M2 - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	376
TABLEAU 112 : MODELE GENERAL M3 - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	378
TABLEAU 113 : MODELE M3 - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	379
TABLEAU 114 : MODELE GENERAL M4 - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	381
TABLEAU 115 : MODELE M4 - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	381
TABLEAU 116 : MODELE GENERAL M5 - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	383
TABLEAU 117 : MODELE M5 - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	384
TABLEAU 118 : COMPARAISON DES INDICES D'AJUSTEMENT ENTRE LES MODELES PROPOSES.....	385
TABLEAU 119 : MODELE GENERAL M6 - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	387
TABLEAU 120 : MODELE M6 - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	388
TABLEAU 121 : MODELE GENERAL M4BIS - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	390
TABLEAU 122 : MODELE M4BIS - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	391
TABLEAU 123 : MODELE GENERAL M5BIS - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	392
TABLEAU 124 : MODELE M5BIS - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	393
TABLEAU 125 : MODELE GENERAL M6BIS - AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL.....	395
TABLEAU 126 : MODELE M6BIS - ESTIMATIONS DES PARAMETRES DES RELATIONS CAUSALES.....	395

# LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : LES HERITAGES DE COASE ET DE PENROSE.....	22
FIGURE 2 : CADRE TRIPARTITE D'UNE RECHERCHE SCIENTIFIQUE .....	27
FIGURE 3 : PLAN DE LA RECHERCHE .....	30
FIGURE 4 : LE CONTINUUM DEFINITIONNEL D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE .....	38
FIGURE 5 : LA RELATION ENTRE RESSOURCE ET AVANTAGE COMPETITIF .....	71
FIGURE 6 : LA <i>FAMILINESS</i> DE L'ENTREPRISE FAMILIALE .....	75
FIGURE 7 : LES DIMENSIONS DE L'INTERNATIONALISATION .....	83
FIGURE 8 : CONTROLE, RISQUE ET NIVEAUX D'INTERNATIONALISATION .....	87
FIGURE 9 : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE .....	91
FIGURE 10 : L'ACCROISSEMENT DE L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES .....	94
FIGURE 11 : L'ACCROISSEMENT DU CONTROLE DES OPERATIONS .....	95
FIGURE 12 : UN MODELE DE L'INTERNATIONALISATION BASEE SUR LES RESSOURCES .....	122
FIGURE 13 : LES DEUX PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE DANS LE CADRE DE L'INTERNATIONALISATION .....	150
FIGURE 14 : LA CONTRIBUTION DES DEUX TYPES D'APPRENTISSAGE AU DEVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE DANS LE CADRE DE L'INTERNATIONALISATION .....	158
FIGURE 15 : SOURCES ET DESTINATION DE LA CONNAISSANCE DU MARCHE.....	161
FIGURE 16 : RELATION ENTRE APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL ET COMPORTEMENT INCREMENTAL .....	165
FIGURE 17 : SOURCES ET DESTINATION DE LA CONNAISSANCE D'INTERNATIONALISATION.....	167
FIGURE 18 : LES DIMENSIONS DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE DE L'ENTREPRISE.....	190
FIGURE 19 : LE MODELE PRINCIPAL DE RECHERCHE.....	221
FIGURE 20 : ETAPES DE COLLECTE DES DONNEES .....	232
FIGURE 21 : PROCESSUS DE L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE .....	260
FIGURE 22 : LE PARADIGME DE CHURCHILL.....	266
FIGURE 23 : ETAPES DE LA MODELISATION STRUCTURELLE .....	276
FIGURE 24 : MODELE D'EQUATIONS STRUCTURELLES .....	278
FIGURE 25 : LE MODELE THEORIQUE DE LA RECHERCHE .....	279
FIGURE 26 : NOMBRE DES MODES D'OPERATION .....	294
FIGURE 27 : NOMBRE D'ETAPES FRANCHIES PENDANT LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION .....	296
FIGURE 28 : PROGRESSION DANS LE FRANCHISSEMENT DES ETAPES .....	297
FIGURE 29 : NOMBRE DE MODES D'OPERATION .....	301
FIGURE 30 : NOMBRE D'ETAPES FRANCHIES PENDANT LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION .....	303
FIGURE 31 : PROGRESSION DANS LE FRANCHISSEMENT DES ETAPES .....	304
FIGURE 32 : AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES (ECHANTILLON TOTAL).....	307
FIGURE 33 : AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES (ENTREPRISES FAMILIALES) .....	308
FIGURE 34 : AUGMENTATION DE L'ENGAGEMENT DES RESSOURCES (ENTREPRISES NON FAMILIALES).....	309
FIGURE 35 : ANALYSE DU PROCESSUS GLOBAL .....	312
FIGURE 36 : ANALYSE DU PROCESSUS GLOBAL (EF).....	313
FIGURE 37 : ANALYSE DU PROCESSUS GLOBAL (ENF) .....	315
FIGURE 38 : NOMBRE DES MODES D'OPERATION .....	318
FIGURE 39 : ACCROISSEMENT DU CONTROLE DES OPERATIONS (ECHANTILLON TOTAL) .....	320
FIGURE 40 : ACCROISSEMENT DU CONTROLE DES OPERATIONS (ENTREPRISES FAMILIALES).....	321
FIGURE 41 : ACCROISSEMENT DU CONTROLE DES OPERATIONS (ENTREPRISES NON FAMILIALES) .....	322
FIGURE 42 : MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU CONSERVATISME – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES.....	362
FIGURE 43 : MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DE L'ORIENTATION INDEPENDANCE – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	365
FIGURE 44 : MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU RESEAUTAGE – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	367
FIGURE 45 : MODELE DE MESURE DE L'ECHELLE DU DEGRE D'INTERNATIONALISATION – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	369
FIGURE 46 : MODELE M1 – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	374
FIGURE 47 : MODELE M2 – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	377
FIGURE 48 : MODELE M3 – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	380
FIGURE 49 : MODELE M4 – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	382
FIGURE 50 : MODELE M5 – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	385
FIGURE 51 : MODELE M6 – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	389
FIGURE 52 : MODELE M4BIS – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	392

FIGURE 53 : MODELE M5BIS – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	394
FIGURE 54 : MODELE M6BIS – SCHEMA DES RELATIONS LINAIRES .....	396

## **L'INTERNATIONALISATION DE LA PME FAMILIALE : UNE ANALYSE FONDÉE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONNAISSANCE**

### **RESUME**

L'objectif de la recherche est d'étudier l'internationalisation de la PME familiale en se fondant, d'une part, sur l'approche par les connaissances et en particulier celle de l'apprentissage organisationnel, et d'autre part sur la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale. D'un point de vue théorique, l'on réalise une articulation des théories de l'apprentissage et de la création de la connaissance avec les théories séquentielles de l'internationalisation. Une première analyse fondée sur une étude descriptive vise à montrer que le processus d'internationalisation de la PME familiale est un processus progressif et incrémental. La seconde analyse étudie l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Il s'agit des trois variables : conservatisme, orientation indépendance et réseautage social. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation. Cette analyse explicative est réalisée grâce aux équations structurelles (LISREL).

### **MOTS CLES**

Internationalisation, PME, entreprise familiale, stratégie d'entreprise, apprentissage organisationnel, connaissance organisationnelle, compétence, conservatisme, orientation indépendance, réseautage, équations structurelles, LISREL.

## **THE INTERNATIONALISATION OF FAMILY SME : AN A STUDY OF ORGANISATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE DEVELOPMENT**

### **SUMMARY**

The aim of the research is to study the internationalization of family Small and Medium Enterprise in a knowledge-based view and in particular from the organisational learning literature point of view, on the one hand, and on the other hand founding on the literature about of the family business specificities. Theoretically, the study carries out an articulation of the theories of organisational learning and knowledge creation with the theories of incremental internationalization. A first analysis based on a descriptive study aims at showing that the process of small family business internationalization is progressive and incremental. The second analysis studies the influence of the specific characteristics of family SME (conservatism, independence orientation and social networking) on its degree of internationalization. This influence is exerted through a central variable : internationalization knowledge. This explanatory analysis is carried out through structural equation modeling (LISREL).

### **KEYWORDS**

Internationalization, SME, family company, business strategy, organisational learning, organisational knowledge, competence, conservatism, independence orientation, networking, structural equations, LISREL.

### **DISCIPLINE : SCIENCES DE GESTION**

### **CREFF - CENTRE DE RECHERCHE SUR L'ENTREPRISE FAMILIALE ET FINANCIERE**

Université Montesquieu-Bordeaux 4 - Avenue Léon DUGUIT - 33608 Pessace Cedex

