



Synthèse des travaux et activités de recherche pour l'habilitation à diriger des recherches

Les stratégies internationales et d'innovation comme leviers de développement des entreprises

Soutenue publiquement le 16 juin 2015 par

Véronique Favre-Bonté
IREGE, Université de Savoie Mont Blanc

Rachel Bocquet (suffragante)

Professeur des Universités, Université de Savoie Mont Blanc

Gilles Guieu (rapporteur)

Professeur des Universités, Université Aix Marseille

Ulrike Mayrhofer (rapporteur)

Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3

Caroline Mothe (coordinatrice)

Professeur des Universités, Université de Savoie Mont Blanc

Albéric Tellier (rapporteur)

Professeur des Universités, Université de Caen Basse-Normandie

Remerciements

J'adresse mes plus respectueux remerciements à Rachel Bocquet, Gilles Guieu, Ulrike Mayrhofer, Albéric Tellier pour avoir accepté de participer à ce jury d'Habilitation à Diriger des Recherches. Qu'ils soient assurés de ma profonde reconnaissance pour l'attention qu'ils ont portée à ce travail et pour le temps qu'ils ont consacré à son évaluation.

Puisqu'il s'agit de faire la synthèse de plusieurs années de recherche, il y aurait beaucoup de personnes à remercier. Bien sûr je dois des remerciements à tous les chercheurs avec qui j'ai collaboré sur des projets de recherche. Plus particulièrement, je tiens à exprimer toute ma gratitude à Robert Paturel qui a cru en moi il y a quelques années déjà et sans qui rien n'aurait pu être possible. J'adresse des remerciements particuliers à Caroline Mothe pour sa vision de la recherche, son dynamisme et pour ses conseils avisés. Je souhaite également remercier toutes les personnes du laboratoire IREGÉ qui lors des ateliers du pôle IDO m'ont aidé dans ma réflexion. Je fais un clin d'œil particulier à mes co-auteurs, Elodie Gardet et Catherine Thévenard-Puthod, pour leurs retours sur mon travail et nos séances de travail sérieuses mais toujours dans la bonne humeur.

Notre travail a été l'occasion de créer des collaborations avec d'autres chercheurs dont certains sont devenus des amis, Jean-Pierre Boissin et Sébastien Brion, qui m'ont conseillée et orientée, Jean-Luc Giannelloni, Bénédicte Serrate et Sébastien Tran, qui ont enrichi mes réflexions et m'ont ouvert à leur spécialité et Tugrul Atamer qui m'a ouvert à l'international lors du démarrage de ma thèse.

Enfin, je remercie ma famille pour son soutien permanent et tout spécialement Florent et Romain qui m'ont aidée et m'aident encore par les joies nombreuses qu'ils m'apportent au quotidien.

Table des matières

Introduction	3
1. Axe I – L’internationalisation par le prisme des facteurs stratégiques et des caractéristiques du dirigeant	11
1.1 Les stratégies de croissance à l’international	14
1.11 L’influence des caractéristiques stratégiques et organisationnelles sur le choix du mode d’entrée	14
1.12 Le rôle du transfert des ressources et compétences dans les opérations de croissance externe	19
1.2 Le rôle et les caractéristiques du dirigeant dans l’internationalisation	25
1.21 L’influence des caractéristiques du dirigeant sur la performance export	27
1.22 Le rôle du dirigeant dans l’internationalisation de la jeune entreprise	31
2. Axe II – L’organisation de l’innovation et la spécificité des services	38
2.1 L’organisation de l’innovation dans l’industrie manufacturière	40
2.11 Les formes organisationnelles de l’innovation	40
2.12 Exploration du lien entre coopération et innovation d’exploration	44
2.2 L’innovation dans les services	47
2.21 Typologies des innovations dans le secteur bancaire	47
2.22 L’innovation dans les services touristiques : typologie et réseau	54
3. Les perspectives de recherche et activités d’encadrement	64
3.1 Les projets et perspectives de recherche	65
3.2 Les responsabilités en matière de recherche	69
3.21 Animation et collaboration	69
3.22 Valorisation	72
3.3 Les activités d’encadrement	72
Conclusion	74
Bibliographie	77
Annexes	88
Tableau de classement des travaux de recherche par thématique	
Table des illustrations	
Curriculum Vitae	

Introduction

Ce dossier d'habilitation à diriger des recherches fait la synthèse de quinze années de recherches réalisées depuis la soutenance de ma thèse. Lors de mon année universitaire en DEA Sciences de Gestion (option Stratégie) à l'IAE de Grenoble (ex E.S.A), les contacts et échanges scientifiques avec les membres de l'équipe « Management stratégique » du CERAG (dont certains deviendront d'ailleurs des amis) ainsi que les encouragements du Professeur Paturel à poursuivre dans l'enseignement et la recherche m'ont donné la confiance qui me faisait alors parfois défaut. Mon intérêt pour les voyages et les différentes cultures m'a donné l'envie de rédiger mon mémoire de D.E.A. sur le thème de l'international sous la direction du Professeur Paturel. Je me suis ensuite inscrite en thèse, toujours sous la direction du Professeur Paturel, pour mener un travail de recherche sur les stratégies de croissance internationale et la dialectique global/local.

Soucieuse de valoriser les implications managériales de mes travaux et d'aider les créateurs ou dirigeants de petites structures dans leur quête d'un meilleur positionnement stratégique, j'ai saisi l'opportunité qui m'était offerte de rejoindre, en 2008, le comité de sélection des projets des *Business Angels* de Haute-Savoie. J'accompagne ainsi de jeunes créateurs dans leur réflexion sur leur *Business Model*, dans la rédaction et la présentation de leur *Elevator Pitch* (dans le cadre de levée de fonds) et dans leur réflexion sur leur positionnement concurrentiel (diagnostic externe et interne) dans le cadre d'acquisitions. Cela m'a amenée à réfléchir sur la manière dont les dossiers étaient constitués par les entrepreneurs, et évalués par les capitaux-risqueurs - et donc de l'aide pratique et scientifique que je pouvais apporter à ces entrepreneurs. Cette activité me permet encore aujourd'hui de ne pas me distancier du terrain, de repérer les problématiques actuelles et d'éloigner toutes formes de certitude néfastes à mon travail de chercheur ainsi que de faire preuve, je l'espère, d'une certaine humilité. Par ailleurs, j'ai cherché à valoriser ma recherche dans des revues et conférences variées en sciences de gestion et à collaborer avec des chercheurs de ma sous-discipline (le management stratégique) et d'autres sous-disciplines des sciences de gestion (économie, marketing, système d'information...).

Ma production scientifique s'articule autour de deux grands axes de recherche, les stratégies d'internationalisation et les stratégies d'innovation. Si, de prime abord, ces deux axes

semblent distincts, on s'aperçoit en fait que ces deux types de stratégies sont toutes deux non seulement des leviers de développement (Le Roy et Torrès, 2001), mais aussi fortement liées. En effet, l'innovation est un préalable pour s'intégrer aux marchés étrangers, mais également une conséquence si l'on veut demeurer sur ces mêmes marchés (St-Pierre et Perrault, 2010; Bocquet et Musso, 2010). Pett et Wolff (2011), en se basant sur 181 PME, montrent une relation positive entre les stratégies d'innovation et d'internationalisation et la croissance des PME et invitent à plus de recherches pour comprendre cette relation. J'ai donc dans un premier temps analysé ces deux stratégies de manière séparée (axe 1 et 2); mes recherches futures s'emploieront à approfondir ce lien.

Aussi ma recherche, en étudiant les stratégies d'internationalisation et d'innovation, cherche-t-elle à mieux comprendre chaque stratégie pour appréhender la complexité des mécanismes à l'œuvre et comment ces deux stratégies participent au développement des entreprises.

Le premier axe s'intéresse aux **stratégies d'internationalisation**. Dans la continuité de la thèse, le premier sous-axe porte sur les *stratégies de croissance à l'international*. Les travaux sur ces stratégies sont à la croisée de l'économie internationale et du management international. Ces champs de recherche sont eux-mêmes transdisciplinaires puisque l'on retrouve des chercheurs en sciences de gestion en stratégie, ressources humaines, marketing et finance, mais aussi d'autres disciplines comme l'économie, la sociologie ou la géographie. Ma démarche s'inscrit dans la lignée des travaux précurseurs de Hill, Hwang et Kim (1990) qui montrent que l'incorporation de variables stratégiques dans l'analyse du choix des modes d'entrée est un élément essentiel de la recherche académique internationale. Le choix du mode d'entrée dépend donc de la relation stratégique que la firme envisage entre les opérations des différents pays. En effet, les seules variables transactionnelles et financières sont insuffisantes pour expliquer la décision du choix du mode d'entrée (Madhok, 1996, Lu, 2002).

Partant de ce constat, le point de départ de ma recherche (Favre-Bonté, 1999, 2000)¹ a été de proposer une « approche critique » à l'égard du corpus théorique de la recherche internationale sur le choix du mode d'entrée. Le second apport théorique a été de montrer que les variables stratégiques, organisationnelles et environnementales occupent des places de premier ordre pour l'analyse des modes d'entrée dans les pays étrangers. Mes travaux (Favre-

¹ Tout au long de ce document, les références soulignées sont celles dont je suis l'un des auteurs. Pour éviter les redites, elles n'apparaissent pas en bibliographie mais sont listées dans mon CV.

Bonté, 2001; Boissin et Favre-Bonté, 2001) s'inscrivent donc dans la lignée des recherches sur l'investissement direct étranger (Chang, 1995; Barkema et Vermeulen, 1998²; Mucchielli, 1994, 1998 - qui a participé à mon jury de thèse) ainsi que celles sur la dialectique global/local proposée par Atamer et Calori (1993) - avec lequel j'ai eu l'occasion d'échanger pendant la thèse. Aujourd'hui, la question du choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers est reconnue comme étant une décision stratégique (Lu, 2002) et est largement répandue dans les travaux de recherche en management international, notamment dans le contexte des multinationales (Canabal et White III, 2008).

Outre la recherche sur les liens entre les caractéristiques stratégiques (globales ou multidomestiques) et les stratégies de croissance utilisées (croissance externe, croissance interne et croissance conjointe) pour appréhender les marchés étrangers, une partie de mes recherches porte sur les stratégies de croissance externe pour mieux en comprendre les mécanismes : les rapprochements entre entreprises étant souvent jugés décevants (Pritchett, 1985; Porter, 1987; Guieu, 1999; Barabel et Meier, 2002), je me suis intéressée à leur déroulement en me fondant sur le rôle du transfert de ressources et compétences et la nature des ressources et compétences transférées dans les opérations de croissance externe réussies. L'analyse de la littérature sur la croissance externe laisse entrevoir que la cession à un groupe n'est pas toujours porteuse d'espoir pour la PMI acquise et privilégie le point de vue de l'acquéreur (Schwartz, 1982; Guieu, 1999). Mon objectif était donc de me placer du côté de la cible pour appréhender les conséquences de la cession d'une PMI à un groupe (Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2005, 2006) et de faire le focus sur ce que deviennent ces PMI après leur transmission en étudiant la performance post-acquisition des entreprises acquises (Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2009, 2013).

Le deuxième sous-axe s'intéresse aux *caractéristiques de l'entrepreneur et à son rôle dans le développement international* de son entreprise. L'analyse se situe au niveau individuel. Dans le prolongement de mes travaux sur la performance des entreprises acquises, j'ai souhaité poursuivre mais cette fois-ci dans la compréhension de la performance des PME à l'export en explorant le lien entre la performance export et les caractéristiques du dirigeant.

² Chang (1995) fait la distinction entre l'investissement direct étranger d'un côté, et les autres formes de présence de l'autre. Cependant, il ne rentre pas dans le détail de l'investissement direct – ce que font, en revanche, Barkema et Vermeulen (1998) en distinguant création et acquisition mais sans lier ces deux manœuvres génériques avec l'international.

La performance à l'export suscite un intérêt croissant en marketing international. Deux grands types de travaux sont menés : les uns visent à définir et à opérationnaliser la performance à l'export, les autres s'attachent à en identifier les déterminants. Cependant, ce concept est difficile à définir et à mesurer (Zou, Taylor, et Osland, 1998). Si certains travaux proposent des instruments (échelle objective, subjective, ou encore multidimensionnelle) intéressants au niveau conceptuel³, les caractéristiques personnelles du décideur restent très peu étudiées (Halikias et Panayotopoulou, 2003). Pourtant, des éléments internes, comme l'attitude des managers à l'égard de l'export, ont été vus comme cruciaux pour le succès des PME à l'export (Bijmolt et Zwart, 1994; Leonidou, 2004; Favre-Bonté et Giannelloni, 2007, 2008). Par ailleurs, consciente de la place prépondérante qu'occupe le dirigeant de TPE dans le développement de son entreprise, j'ai voulu explorer son rôle dans le développement international de ces très petites entreprises ou d'entreprises en création. Les fondateurs du champ de l'entrepreneuriat international (Oviatt et McDougall, 1994) mettent en avant l'importance de l'entrepreneur dans le développement international de son entreprise (Cavusgil et Knight, 2015; Coviello, 2015). Deux éléments principaux sont avancés pour rendre compte de l'internationalisation des jeunes entreprises : l'expérience passée de l'entrepreneur et de son équipe, et leurs réseaux (Weerawardena, Mort, Liesch, et Knight, 2007). L'expérience passée de l'entrepreneur permet d'expliquer pourquoi certaines jeunes entreprises ne dépendent pas de leur marché domestique et vont à l'encontre du phénomène de *path dependency* (Dosi, 1982) décrit dans la littérature (Cabrol et Favre-Bonté, 2009, 2011). Par ailleurs, le réseau de l'entreprise (qui se confond souvent avec le réseau personnel de l'entrepreneur) oriente le développement international en influençant le choix des modes d'entrée et des marchés ciblés (Cabrol, Favre-Bonté et Fayolle, 2009).

Le deuxième axe concerne **l'innovation**. J'ai commencé mes recherches en travaillant sur la question de *l'organisation de l'innovation*. C'est en management de l'innovation que la notion d'organisation ambidextre est utilisée pour la première fois par Duncan (1976) qui préconise d'adopter des structures différentes pour la phase amont des processus d'innovation et pour la phase de mise en œuvre - surtout si le besoin d'innovation est important et si l'innovation est de nature radicale. Si de nombreux travaux, dans la lignée de March (1991), ont porté sur la manière dont les entreprises peuvent combiner activités d'exploitation et

³ Pour une synthèse des mesures de la performance à l'export utilisées dans les recherches de 1979 à 1989, on pourra se référer à Cavusgil et Zou (1994) puis à Zou et Stan (1998) pour une revue de 1987 à 1997.

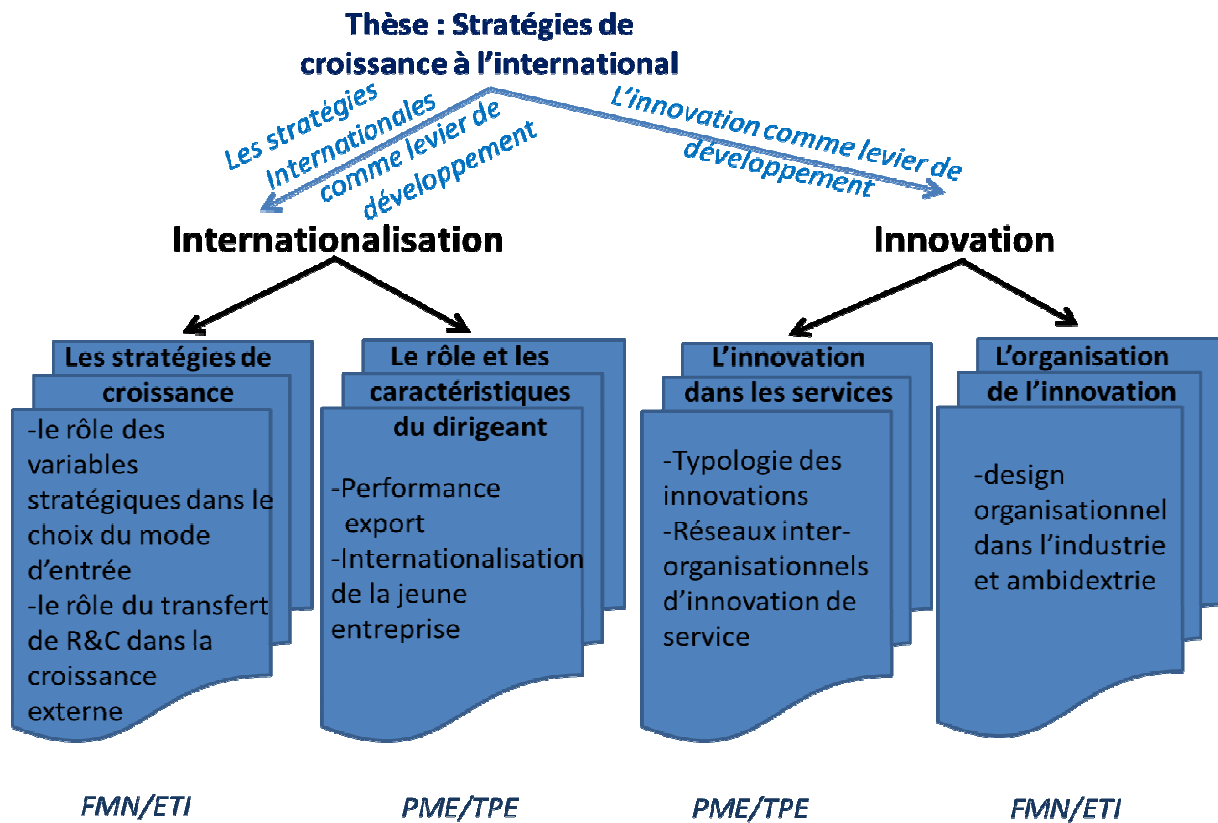
d'exploration, donc parvenir à être ambidextres, peu de recherches, notamment empiriques, ont analysé la manière dont cette ambidextrie pouvait être réalisée dans le contexte spécifique de l'innovation. Au sien de ce champ théorique, les recherches menées dans ce premier sous-axe cherchent à éclairer la controverse portant sur les différentes alternatives en matière de formes organisationnelles proposées dans la littérature. A travers l'étude en profondeur d'une grande entreprise multi-divisionnelle (Brion, Favre-Bonté et Mothe, 2007, 2008), nous apportons une contribution à la problématique suivante : doit-on séparer structurellement l'exploration de l'exploitation ou, compte tenu des synergies potentielles entre les deux dimensions (Colbert, 2004), doit-on les intégrer dans une même unité organisationnelle ? Enfin, la littérature se focalisant essentiellement sur les grands groupes, nous avons cherché à tester la pertinence de ces concepts au sein de plus petite taille. Ces dernières étant soumises à des limites de ressources pour innover (Lin, Yang et Demirkan, 2007), le recours à des stratégies d'ouverture à d'autres partenaires est une démarche leur permettant d'accéder plus rapidement à ces ressources (Baret, Favre-Bonté et Ney, 2008).

Le deuxième sous-axe porte sur *l'innovation dans les services*. Jusqu'aux années 1980, les chercheurs en sciences de gestion s'étaient centrés sur l'analyse des innovations dans l'industrie manufacturière plutôt que dans les services (Hjalager, 2010). Progressivement, grâce à l'émergence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et à l'éclatement de la bulle Internet, certains chercheurs ont reconnu l'existence d'innovations avec des spécificités propres au secteur tertiaire (Gallouj et Gallouj, 1996; Gallouj et Weintstein, 1997; Djellal et Gallouj, 2012). Les spécificités de ce secteur impliquent, par exemple, que les critères de mesure de l'innovation utilisés dans l'industrie manufacturière (comme le nombre de brevets déposés) sont inadaptés aux services (De Jong et Vermeulen, 2003). C'est pourquoi il nous a semblé important de proposer, dans un premier temps, une grille d'analyse de ces innovations de service (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2008, 2009) et, dans un second temps, d'explorer la complexité de ces innovations de service *via* l'analyse des réseaux inter-organisationnels (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013, 2015). En effet, les projets d'innovation de service nécessitent souvent une collaboration inter-organisationnelle (De Vries, 2006). Malgré les enjeux liés aux coopérations pour innover dans les services, les recherches en management de l'innovation portent davantage sur les réseaux d'innovations technologiques (Ethiraj, Kale, Krishnan, et Singh, 2005; Gilsing et Nooteboom, 2006) et s'intéressent peu aux constellations d'acteurs permettant l'innovation dans les services. Notre recherche exploratoire a donc tenté de

combler ce déficit de la littérature en mettant en lumière les caractéristiques des réseaux construits pour développer des innovations de service (Favre-Bonté, Gardet, Perrin-Malterre et Thévenard-Puthod, 2015).

Une synthèse de mes thèmes de recherche est proposée dans la Figure 1⁴.

Figure 1 : Cadre et thématiques de mes recherches (1999-2014)



Différents courants théoriques ont été mobilisés pour mes travaux. En premier lieu, la *Resource-Based View* (RBV) dans le cadre de mes recherches sur les acquisitions. La RBV et ses prolongements mettant en avant les compétences (*Competence-Based View*) ont également permis d'explicitier la primauté à l'accès à différents types de ressources et compétences nécessaires pour mener à bien un projet d'innovation. J'ai aussi mobilisé la littérature sur les caractéristiques et profils du dirigeant-exportateur (Halikias et Panayotopoulou, 2003) ainsi que, dans une moindre mesure, la littérature en marketing international pour appréhender les différentes facettes du développement des entreprises sur leurs marchés à l'international (Zou et Stan, 1998), notamment dans le cadre de mes recherches avec le Professeur Jean-Luc Giannelloni. Enfin, la notion de réseau a été mobilisée sous deux angles (individuel et organisationnel); elle nous a permis d'étudier, d'une part le

⁴ Le type d'entreprises étudiées est précisé pour chaque thématique : Firme Multinationale (FMN), Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI), Petite et Moyenne Entreprise (PME), Très Petite Entreprise (TPE).

rôle du réseau personnel de l'entrepreneur sur le démarrage international précoce de jeunes entreprises, d'autre part, la mise en place de réseaux inter-organisationnels dans les innovations de service.

D'un point de vue empirique, j'ai utilisé des méthodes quantitatives, notamment dans un but de « vérification » ou pour, être plus précise, de falsification au sens de Popper. Toutefois il existe souvent peu de données complètes accessibles directement pour le chercheur en management stratégique, surtout lorsqu'il s'intéresse aux processus en œuvre. J'ai donc surtout mobilisé une approche qualitative basée sur des études de cas, entretiens d'experts et recherche documentaire. La démarche exploratoire a été également utilisée, notamment lorsque les objets étudiés étaient nouveaux.

Sur le plan épistémologique, je me situe dans une approche positiviste modérée (Savoie-Zacj, 2000). Je cherche à décrire la réalité telle qu'elle s'offre à moi mais cette description s'accompagne d'un travail d'observation, d'exploration et d'analyse qui suit un processus d'apprentissage. Je rejoins les propos de David (1999) qui préconise de dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme. Il est donc nécessaire de reconnaître l'influence du terrain sur le chercheur et reconnaître qu'une part d'interprétation est nécessaire. Le chercheur ne se contente pas de restituer de manière neutre des éléments de connaissance simplement mis en forme à partir d'éléments d'observation mais « revendique la responsabilité des interprétations qu'il fait du fonctionnement et des évolutions possibles du système organisé qu'il étudie » (David, 1999, p. 21).

Au total, j'ai publié onze articles scientifiques dans des revues à comité de lecture référencées par l'AERES et le CNRS, fait une trentaine de communications dans des colloques et participé à une quinzaine de revues et manifestations professionnelles. Le tableau 1 ci-dessous résume ma production scientifique.

Tableau 1. Répartition des publications en fonction des axes de recherches

Supports	Axe 1 Internationalisation	Axe 2 Innovation
Articles dans revues à comité de lecture <i>AERES/cat. CNRS 2</i> <i>AERES/cat. CNRS 3</i> <i>AERES/cat. CNRS 4</i> <i>Nouvelle revue prometteuse AERES/CNRS</i>	1 6	1 2 1
Chapitre d'ouvrage ou articles dans des revues à comité de lecture non classées	4	
Communications (de valorisation) dans des revues ou manifestations professionnelles	4	8
Communications dans des colloques à comité de lecture	23	6

Dans ce document, j'ai opté pour une présentation de mes travaux par axe de recherche - et non selon un ordre totalement chronologique. Néanmoins, je tiens à souligner l'évolution de mes travaux au niveau du terrain : en effet, je suis passée progressivement de l'étude des Firmes Multinationales (FMN) aux plus petites structures. Cet intérêt vers des entités plus petites trouve son explication dans mon implication dans le territoire économique local (les Pays de Savoie étant constitué à 97% d'entreprises de moins de 50 salariés) et, donc, dans mon souhait de faire déboucher mes recherches sur des implications managériales.

Ce document se décompose en 3 parties. Les 2 premières présentent la synthèse de mes travaux de recherche sur chacun des axes. Je présente, à chaque fois, les questionnements, mes travaux, résultats et contributions à la littérature. La troisième présente mes perspectives de recherche sur chacun des axes. Je conclus en présentant mes activités d'encadrement.

Axe I

–

**L'internationalisation par le prisme des facteurs
stratégiques et des caractéristiques
du dirigeant**

Il serait réducteur de vouloir résumer en quelques lignes la pléthore de travaux sur l'internationalisation. Néanmoins on peut en dresser les grands traits au travers de trois niveaux d'analyse (macro/méso/micro).

En premier lieu, l'approche en économie internationale (théorie de Ricardo; modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson⁵) apporte un éclairage non seulement à des questions de théorie économique, mais aussi à des questions de politique économique : effets de la libéralisation commerciale, concurrence Nord-Sud, fractionnement des chaînes de valeur, investissement direct étranger. L'analyse se situe ainsi au niveau **macroéconomique**, les recherches analysent les transformations profondes de l'environnement international ayant conduit les entreprises à une ouverture internationale accrue (Lemaire, Mayrhofer et Milliot, 2012); elles adressent les questions des « pressions externes », politico-réglementaires, socioéconomiques et technologiques, traduisant ces mutations.

Une autre partie des recherches se situent à l'**articulation du macroéconomique et du mésoéconomique**, en étudiant la dynamique et l'attractivité internationale des territoires. L'analyse méso-économique analyse une branche ou un secteur d'activité précis. Elle évalue les forces et faiblesses d'un secteur afin d'anticiper un développement ou une récession. Les recherches (Lemaire *et al.*, 2012) visent notamment à mettre à la disposition des décideurs une base objective pour orienter les choix d'implantation internationale d'une industrie ou d'un secteur au regard des contraintes et opportunités environnementales et socio-économiques régionales, nationales et internationales. Dans les années 80, l'économiste politique François Perroux a contribué à introduire une vision plus systémique de l'entreprise (internationale) en incitant à prendre en compte par exemple les motivations non économiques ou encore le rôle des institutions.

Enfin une troisième partie des travaux se situe au niveau **microéconomique**. Ils se focalisent d'une part sur la dynamique internationale des activités, en soulignant l'hétérogénéité qui caractérise ces activités comme celle des acteurs qui y opèrent face aux défis – d'adaptation, de redéploiement, de concurrence résultant des mutations de l'environnement international (paradigme éclectique de Dunning) et, d'autre part, sur la dynamique internationale des organisations (cycle de vie du produit de Vernon) en faisant ressortir les facteurs qui

⁵ Basé sur l'avantage comparatif de Ricardo, le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson vise à expliquer la présence d'échanges internationaux par les différences de dotations en facteurs de production de chaque pays.

soutiennent et stimulent leur dynamique d'internationalisation (processus d'internationalisation, leviers *-innovation, structuration, etc.-* sur lesquels elles peuvent agir pour déployer avec succès leurs activités hors frontières) ainsi que les déterminants des choix des modes d'entrée. Sur ce dernier point, la firme qui a décidé de se développer hors de son marché local est confrontée à plusieurs choix : Quel mode d'entrée utiliser ? Quel pays choisir ? Et à partir de quels critères ces différents choix vont-ils se faire ? Plusieurs théories de la firme se sont intéressées à ces questions. Certaines (*International New Ventures*) se sont concentrées sur les critères de choix du pays cible, d'autres (théorie des coûts de transaction, théorie néo-institutionnelle, modèle des ressources et compétences et théorie de l'apprentissage organisationnel) sur les critères de choix du mode d'entrée.

Mes travaux s'inscrivent dans cette dernière lignée de recherche, tentant de pallier certaines limites des travaux réalisés. Ainsi mes travaux de nature quantitative visent à compléter la littérature en adoptant une vision plus organisationnelle et managériale des stratégies internationales. Une première série de travaux ([9]; [13]; [17]; [20]; ([29]; [35]; [37])) a trait aux stratégies de croissance à l'international en examinant l'influence des caractéristiques stratégiques et organisationnelles sur le choix du mode d'entrée. Des recherches ([1]; [5]; [23]; [26]), de nature qualitative, viennent compléter ces premiers travaux en se focalisant sur l'un des modes d'entrée : la croissance externe. Elles étudient les impacts de ce choix en explorant en profondeur le rôle du transfert des Ressources et Compétences (R&C) dans les opérations de croissance externe internationale (1.1).

Alors que cette première série de recherche est plutôt centrée sur l'internationalisation des grandes entreprises, une deuxième série ([2]; [6]; [10]; [14]; [18]) porte sur les stratégies internationales d'entreprises plus petites. En effet, aujourd'hui, l'internationalisation est de moins en moins une option parmi d'autres choix stratégiques et s'impose à de nombreuses entreprises. Pour les PME ou *start-ups* qui, peu de temps après leur création, présentent une répartition géographique du chiffre d'affaires proche de celle des multinationales, le processus d'internationalisation est rapide et ne suit pas la dynamique incrémentale postulée par la théorie « classique » (Oviatt et McDougal, 1994). Ces Entreprises Nouvelles et Internationales (ENI) ont été amenées à se multiplier. Mes travaux cherchent à mieux appréhender l'internationalisation de ces jeunes entreprises en étudiant le rôle et les caractéristiques du dirigeant dans l'internationalisation de son entreprise (1.2).

1.1 Les stratégies de croissance à l'international

Je développe ici l'analyse d'une part du choix du mode d'entrée en centrant l'analyse sur l'influence des variables stratégiques dans les stratégies de croissance internationales (1.11), d'autre part de la croissance externe, notamment du rôle du transfert des R&C dans les opérations de croissance externe réussies (1.12).

1.11 L'influence des caractéristiques stratégiques et organisationnelles sur le choix du mode d'entrée

Comme mentionné précédemment, il n'y a pas de théorie globale du processus d'internationalisation et des critères de choix du pays et du mode d'entrée (Meier et Meschi, 2010). Toutefois, trois corpus théoriques apportent, directement ou indirectement, des éléments de réponse.

(1) La théorie des coûts de transaction (TCT), qui explique pourquoi les entreprises investissent dans des pays étrangers, montre comment le type d'avantage exploité par un investisseur affecte le mode d'entrée (Williamson, 1985). Ce concept permet d'expliquer pourquoi toutes les transactions ne sont pas des transactions de marché, et, par là-même, l'existence d'entreprises (locales ou internationales) qui peuvent limiter efficacement les coûts (coûts de recherche d'information, coûts de négociation et coûts de surveillance). Alors que ces recherches expliquent pourquoi les entreprises investissent à l'étranger, elles n'accordent pas d'attention à l'implication du choix entre la croissance externe et la croissance interne internationale;

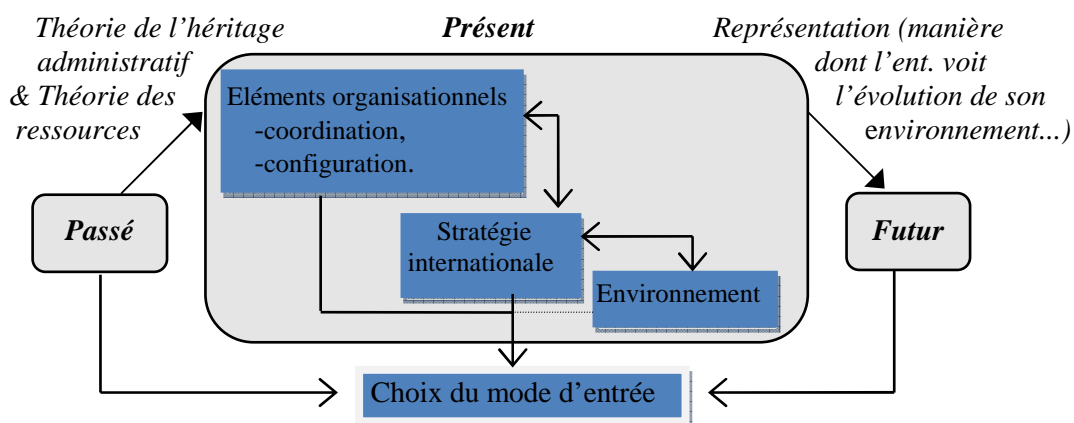
(2) La Resource-Based View (RBV), en plaçant les ressources possédées par la firme au cœur de l'analyse explique comment la nature des ressources de l'organisation influence le choix du mode d'entrée. En complément, grâce à une vision plus dynamique, l'approche des capacités dynamiques va plus loin que la simple possession de ressources par la firme et se focalise sur les mécanismes par lesquels les entreprises accumulent et dissipent les nouveaux savoirs et capacités, et les forces qui limitent l'allure et la direction de ce processus (Teece, Pisano et Shuen, 1990);

(3) Enfin, l'approche stratégique globale / locale permet d'appréhender les pressions internationales auxquelles peut être confrontée la firme qui investit à l'étranger. Dans leurs travaux précurseurs, Prahalad et Doz (1987) ou Bartlett et Ghoshal (1989) s'interrogent sur le comportement des firmes face à la dualité d'une appartenance globale et d'un encastrement local. La grille dialectique conçue par Atamer et Calori (1993) permet d'appréhender les forces en présence (forces d'intégration globale qui permettent de baisser les coûts en centralisant la gestion des activités géographiquement dispersées et les forces d'adaptation aux conditions locales qui obligent une entreprise à localiser la majeure partie de la chaîne de valeur dans les pays cibles). Elle suggère à toute entreprise désireuse de se positionner dans son environnement concurrentiel d'élaborer une stratégie tenant compte des forces de coordination et d'intégration globale et des pressions d'adaptation locale. L'entreprise doit alors, selon les forces en présence, adopter une stratégie globale ou locale⁶.

Ces trois approches mettent l'accent sur trois points essentiels qui influencent le choix du mode d'entrée dans les pays étrangers: les coûts et pressions qui agissent au niveau de chaque entreprise (TCT), l'avantage spécifique de l'entreprise et sa stratégie (RBV), et la configuration et la coordination des activités à l'échelle planétaire (dialectique global/local). La figure 2 propose une modélisation de cette approche tridimensionnelle (environnement, stratégie et organisation) du mode d'entrée.

Figure 2 : Modélisation de l'approche tridimensionnelle de la croissance

(Favre-Bonté, 2000, p. 14)



⁶ En réalité, 4 stratégies sont identifiées : la stratégie export, globale, transnationale et locale (ou multidomestique). Pour une discussion illustrée de ces stratégies, cf. Brulhart et Guieu (2014).

En ce qui concerne les modes d'entrée, les entreprises ont le choix entre 3 grandes modalités (Paturel, 1997) : se développer seule (croissance interne), racheter une entreprise (croissance externe) ou se développer avec un ou plusieurs partenaires (croissance conjointe). Les entreprises utilisent souvent la croissance interne pour exploiter les avantages spécifiques à l'entreprise qui sont difficiles à séparer des organisations et qui sont enracinés dans leurs forces de travail (Hennart et Park, 1993). Créer des clones du siège a été la façon la plus efficace de transférer les avantages concurrentiels sur les marchés étrangers (Hennart et Park, 1993).

L'acquisition, quant à elle, permet à l'entreprise de capter les avantages du pays visé ou d'acquérir de nouvelles ressources technologiques (Prahalad et Hamel, 1990) qui se substituent au développement interne des capacités technologiques (Wernerfelt, 1984; Hitt, Hoskisson, Johnson et Moesel, 1996). A l'opposé, si une entreprise avec de fortes capacités technologiques acquiert une entreprise locale avec des capacités technologiques plus faibles, elle va probablement ressentir le besoin d'installer sa propre technologie dans l'entreprise acquise (Barkema et Vermeulen, 1998). Cependant les forces d'inertie organisationnelle de l'entreprise acquise empêchent ou rendent difficile l'adaptation (Nelson et Winter, 1982). De plus, il se peut que la nouvelle technologie requière l'apprentissage de nouvelles règles, procédures et stratégies organisationnelles (Levitt et March, 1988). L'entreprise acquise peut alors être réticente à mettre en œuvre les changements demandés si ces règles, procédures et stratégies ne 'collent' pas avec les croyances, codes et cultures de l'entreprise acquise (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger et Weber, 1992; Haspeslagh et Jemison, 1991). Du fait de cette inertie organisationnelle, il se peut qu'il soit plus facile de créer une unité qui n'est pas enracinée dans de vieilles routines (Bettis et Prahalad, 1995; Miller et Chen, 1995). Le volume des ressources et capacités d'une entreprise au moment de l'expansion internationale influence donc son choix entre la création et l'acquisition (Hoskisson et Hitt, 1990, Wernerfelt, 1984).

Afin d'apporter une vision plus complète du choix du mode d'entrée, nos recherches (Favre-Bonté, 1998; 1999; 2000) proposent de croiser les trois éléments relevés dans la littérature (environnemental, stratégique et organisationnel) aux stratégies de croissance (croissance interne, externe et conjointe). En mettant l'accent sur l'influence des variables stratégiques et organisationnelles du choix du mode d'entrée, nous proposons ainsi une vision plus fine par

rapport aux recherches menées jusqu'alors. L'encadré méthodologique suivant présente les variables, le terrain et l'analyse des données.

Encadré méthodologique 1

Présentation des variables, du terrain et analyse des données

Les **variables explicatives** de notre modèle concernent les « pressions perçues par les dirigeants et les stratégies mises en œuvre » (13 variables) et le « développement international des entreprises » (modalités d'implantation et facteurs influençant les modes d'entrée). Les mesures ont été réalisées à partir de la perception du dirigeant interrogé, à l'aide d'une échelle d'attitude de Likert à 5 positions appliquées sur des jugements en utilisant la sémantique différentielle. Nous nous sommes intéressés aux perceptions managériales (de l'environnement et de la stratégie) actuelles et futures. Chaque étape de l'analyse a été scindée en deux temps : les perceptions managériales actuelles et les perceptions managériales futures. La synthèse de ces deux perceptions managériales nous a donné l'écart perçu entre les stratégies actuelles menées et les stratégies telles qu'elles sont perçues pour les 3 ans à venir. Au total, 13 questions ont été posées sur les perceptions managériales. Ces 13 variables étaient réparties de la manière suivante : 5 variables définissaient l'adaptation aux conditions locales et 8 variables définissaient l'intégration globale.

Pour Khandwalla⁷, l'efficacité des choix structurels de l'entreprise va dépendre de la cohérence existant entre ces choix et les **variables de contexte** (ou « facteurs de contingence ») qui caractérisent l'environnement de l'entreprise (avec des variables de contexte externe : filiales (leur nombre, zones géographiques...) et la configuration des activités (implantation dans un seul ou plusieurs pays étranger) et des variables internes : le système technique de l'entreprise, la carte d'identité de l'organisation, le degré de coordination, l'expérience de l'entreprise à l'étranger, les perceptions de l'efficacité de la stratégie).

Pour **sélectionner les entreprises**, nous avons recoupé plusieurs sources d'informations : les restructurations (années 1994, 1995, 1996), « les premières entreprises françaises » (classement effectué par « L'Expansion », « Le Nouvel Economiste » et « L'Entreprise ») et le CD ROM Kompass. Nous avons envoyé notre questionnaire au directeur général ou le cas échéant à un membre de l'équipe dirigeante (nous avons supposé que tous les membres du comité de direction étaient au courant de la stratégie de leur entreprise) de 500 entreprises françaises. Au total, nous avons donc reçu 129 réponses: seules 62 réponses ont pu être exploitées. Trente-quatre directeurs de division ou du développement international ont participé aux questionnaires, ainsi que 28 membres des comités de direction, tous directement engagés dans la formulation de la stratégie internationale de leur entreprise. Trois catégories de **traitements** ont été pratiquées : les tris à plat, les méthodes descriptives (ACP, typologie) et les statistiques inférentielles (test binomial et du Chi-deux).

Nos résultats montrent que, en ce qui concerne les entreprises à vision constante (perception actuelles et futures identiques), les entreprises qui poursuivent une stratégie globale préfèrent la croissance externe comme approche des marchés internationaux (87%), les entreprises mettant en œuvre une stratégie multidomestique plutôt la croissance interne au niveau international (85%). La croissance conjointe avec un ou plusieurs partenaires locaux est utilisée par les entreprises développant une stratégie multidomestique : en effet, les *joint-ventures* (dans le cas où il y a accord avec un partenaire local) permettent une meilleure pénétration du contexte économique, culturel et social du pays d'accueil. Ces entreprises

⁷ Cité par Mintzberg (1982: 207).

espèrent, par le biais des autochtones, se procurer rapidement des savoirs et connaissances spécifiques aux pays. A l'inverse, la croissance conjointe avec un ou plusieurs partenaires étrangers au pays d'accueil est utilisée dans le cadre de stratégies globales. Les partenaires sont choisis dans le but de partager des coûts et des risques, et non dans celui de mieux connaître un marché, une demande. En ce qui concerne les entreprises dont la vision évolue (perception actuelle différente de la perception future), les modes de croissance utilisés actuellement sont en accord avec les projections du dirigeant : la croissance externe semble liée à la stratégie globale et la croissance interne internationale semble aller de pair avec la multidomesticité. Par conséquent, il est important de considérer la vision future des dirigeants puisqu'elle semble influencer le choix du mode d'entrée actuel sur les marchés étrangers.

Une première contribution de notre travail est, d'une part l'intérêt porté aux perceptions managériales (actuelles et futures) pour étudier les comportements de ces entreprises qui investissent à l'étranger (afin d'avoir une vision dynamique) et, d'autre part, la mise en avant des variables stratégiques. Encore aujourd'hui, les recherches sur les implantations internationales adoptent une vision économique mais peu l'abordent sous l'angle stratégique (Colovic et Mayrhofer, 2008). Une deuxième contribution est l'analyse des stratégies internationales d'entreprises françaises; en effet, aucune étude empirique n'avait pris la France comme terrain d'investigation (les Etats-Unis: Dubin, 1976; la Suède: Zejan, 1990). Notre recherche (Favre-Bonté, 1999) offre ainsi la première recherche empirique des facteurs (basée sur les perceptions stratégiques et environnementales des dirigeants) qui influencent le choix des entreprises françaises entre la croissance externe internationale et la croissance interne internationale. Ceci est une amélioration notable comparée aux recherches antérieures basées exclusivement sur des ratios industriels⁸. Les résultats révèlent que les modes d'entrée utilisés par les investisseurs français sont liés aux choix stratégiques et aux pressions environnementales perçues. Cette recherche, limitée aux deux configurations extrêmes du modèle global-local, n'a pas la prétention de remettre en cause les théories financières et économiques du choix du mode d'entrée. Toutefois, nous espérons avoir attiré l'attention des chercheurs et des praticiens sur l'intérêt d'une approche stratégique de la croissance internationale. Les travaux ultérieurs de Milliot (2005) confirment nos résultats et proposent un modèle composite soulignant l'importance et la spécificité de l'alignement interactif des

⁸ Fin des années 90, ces deux variables (stratégique et environnementale) n'apparaissent pas clairement dans la littérature sur le choix du mode d'entrée. Shaver (1998) montre que les estimations des modèles qui ne prennent pas en compte la nature stratégique endogène du choix peuvent conduire à des conclusions incorrectes et erronées.

stratégies d'internationalisation et des profils organisationnels. Sur un autre plan, nous constatons l'intérêt de recourir aux perceptions managériales pour enrichir les théories économiques et stratégiques, y compris dans le cas de la grande entreprise.

La réalité n'est pas dichotomique; même la firme globale doit gérer sa production locale sur chacun de ses lieux d'implantation, développer un réseau d'échanges locaux et coordonner l'ensemble avec les autres sites. Cette place du local est renforcée dans les stratégies de globalisation par la prépondérance des fusions et acquisitions qui constituent un frein à la centralisation et à l'uniformisation (Boissin et Favre-Bonté, 2001). Ainsi, même si la stratégie adoptée est globale, l'entreprise doit gérer de nombreuses filiales et veiller à la bonne intégration des différentes entités, surtout lorsque celles-ci sont issues de la croissance externe.

1.12 Le rôle du transfert des R&C dans les opérations de croissance externe

La littérature sur les acquisitions fait état d'un grand nombre de désillusions quant au succès de ces opérations (Pritchett, 1985; Barabel et Meier, 2002), en partie à cause des difficultés liées à la phase d'intégration post-acquisition. Au niveau organisationnel, l'acquisition peut donner lieu à des restructurations souvent complexes à mettre en œuvre (Graebner, 2004). Il faut homogénéiser les procédures de travail, changer de système d'information et redéfinir les organigrammes, etc. Au niveau humain, les employés de l'entreprise rachetée peuvent mal réagir au changement de propriétaire (Larsson, 1989; Pritchett, 1985). Ces réactions s'illustrent par une résistance au changement, passive (absentéisme, baisse de performance, *turnover*...) ou active (grèves, sabotages...). L'étendue de ces difficultés dépend toutefois du niveau d'intégration de l'entité achetée. Jenster (1987) et Napier (1989) distinguent trois niveaux d'autonomie d'une cible après sa transmission (autonomie stratégique, où la cible reste entièrement autonome; autonomie opérationnelle qui se traduit par une définition de la stratégie au niveau du groupe, mais une latitude accordée au dirigeant de la filiale achetée pour mettre en œuvre cette stratégie; autonomie nulle, qui renvoie aux cas où les PME ne jouissent plus d'aucune indépendance).

La littérature montre enfin que les acquisitions peuvent se traduire de façon positive pour les entreprises achetées, grâce à un redéploiement de ressources (Capron, Dussauge et Mitchell, 1998). Les acquisitions peuvent générer trois types de transferts (Haspeslagh et Jemison, 1991) : des ressources opérationnelles; des compétences fonctionnelles (en recherche et

développement, techniques, commerciales ou marketing); des compétences managériales (planification stratégique, utilisation d'outils comme les tableaux de bord, etc.). De plus, la littérature sur la croissance externe laisse entrevoir que la cession à un groupe n'est pas toujours porteuse d'espoir pour la PME transmise (Barabel et Meier, 2002). Tout dépend en effet des motivations de l'acquéreur, des difficultés provenant de la délicate phase d'intégration post-acquisition et des transferts de ressources et de compétences dont bénéficie la cible. Ces compétences seraient primordiales pour les PME sous-traitantes qui ont souvent des lacunes au niveau stratégique, notamment un manque de vision de leur dirigeant. En conséquence, ces différents transferts de R&C pourraient aider les PME-PMI sous-traitantes à mieux faire face aux évolutions de l'environnement.

Notre recherche qualitative (cf. Encadré 2) réalisée sur 14 opérations de croissance externe (Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2006) apporte un éclairage sur l'évolution des PMI sous-traitantes après leur rachat par un groupe en intégrant dans un même cadre d'analyse ces trois dimensions (motivations de l'acquéreur, phase d'intégration post-acquisition et transferts de R&C). Nous nous sommes donnés comme objectif de combler deux lacunes : il s'agit d'une part de se focaliser sur le point de vue des PMI cédées (le point de vue de l'acquéreur étant privilégié dans la littérature; Schwartz, 1982; Guieu, 1999) et, d'autre part, d'appréhender les conséquences de la cession d'une PMI sous-traitante à un groupe pour savoir ce que deviennent d'un point de vue financier ces PMI après leur transmission et comment elles parviennent à réaménager leur positionnement stratégique dans la filière.

Encadré méthodologique 2

Pour aborder ces cas, un effort de triangulation des données (Yin, 1994; Wacheux, 1996) a été fourni. Les **études de cas** (14 opérations de CE) ont en effet reposé sur l'analyse de différents matériaux.

- Une trentaine d'**entretiens semi-directifs** ont été menés (de janvier à août 2003) auprès de différents acteurs impliqués dans l'opération (dirigeants de la cible, mais aussi de l'acquéreur pour confronter les points de vue, et environnement institutionnel : syndicats...). Pour cela, un guide d'entretien a été élaboré, à partir du cadre d'analyse et structuré chronologiquement selon les étapes du processus. Il s'agissait successivement de cerner la santé et le contexte de la PMI sous-traitante avant la transmission, le type d'acquéreur en présence et ses motivations, et le déroulement de l'opération, puis d'appréhender la post-transmission : le degré d'autonomie laissé à la PMI, les ressources et compétences échangées, les changements introduits dans la chaîne de valeur, les difficultés internes et externes rencontrées, et enfin de dresser un bilan de l'opération.

- Une **documentation** fouillée a été réunie : notes sectorielles, présentations/notes internes réalisées par les entreprises à l'occasion de leur transmission, articles de presse parus au moment de l'opération...

- Une **observation passive** a complété le dispositif (visites des usines et des bureaux), pour capter l'environnement immédiat des personnes, l'ambiance de travail et mieux appréhender les changements mis en œuvre.

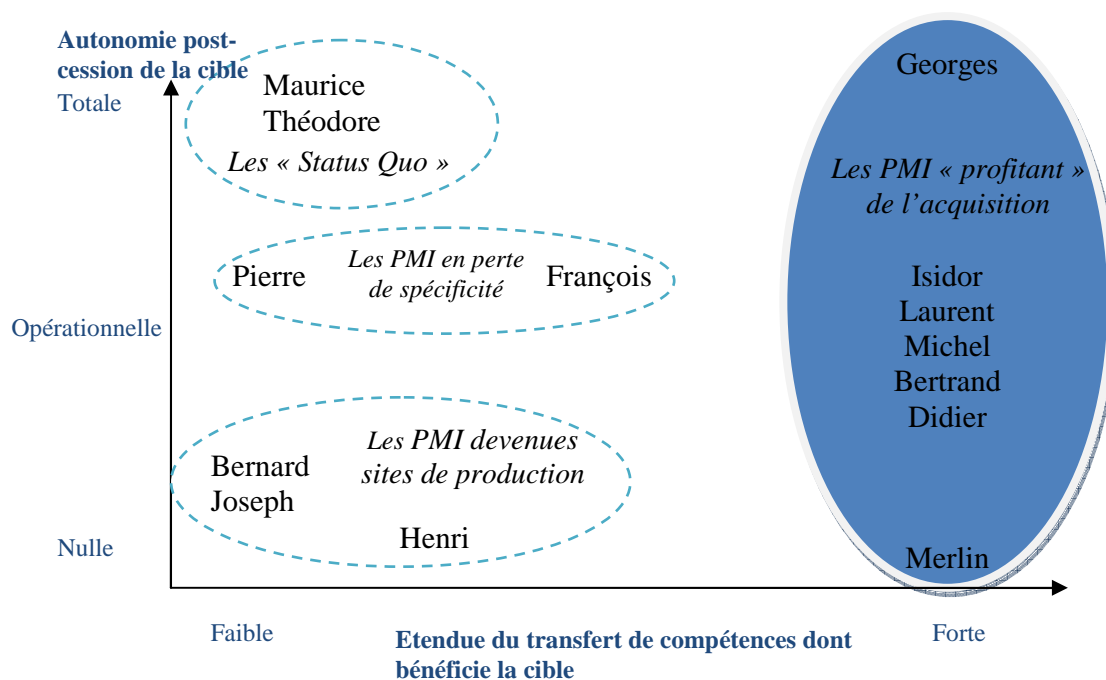
L'appréciation des effets de la transmission s'est effectuée à l'aide de plusieurs critères permettant de distinguer **différents niveaux de réussite** :

- Des **critères quantitatifs** liés à l'activité : évolution du chiffre d'affaires (par rapport à la moyenne du secteur), de la rentabilité et des effectifs.
- Des **critères plus qualitatifs** liés à la réduction de la situation de dépendance commerciale (diversification du portefeuille de clients pour ne plus être dépendant d'un seul donneur d'ordre) et sectorielle (diversification de la clientèle hors du secteur automobile), et à l'amélioration de la position concurrentielle.

Notre recherche montre que, lorsqu'on s'intéresse à l'évolution des chiffres clés, les entreprises qui ont bénéficié d'un réel transfert de compétences de la part de leur acquéreur voient leur chiffre d'affaires et résultat progresser après l'acquisition. Les transferts de compétences permettent en effet d'attaquer de nouveaux marchés, d'avoir une vision plus proactive de la stratégie et, dans le même temps, d'améliorer la situation de dépendance des PMI sous-traitantes (cf. « *PMI profitant de l'acquisition* », Figure 3). Sans ce transfert et malgré l'autonomie laissée à la cible, nos résultats montrent que les entreprises stagnent, voire régressent (cf. « *Status Quo* », « *PMI devenues sites de production* » et « *PMI en perte de spécificités* », Figure 3).

Figure 3 : Des acquisitions plus ou moins bénéfiques

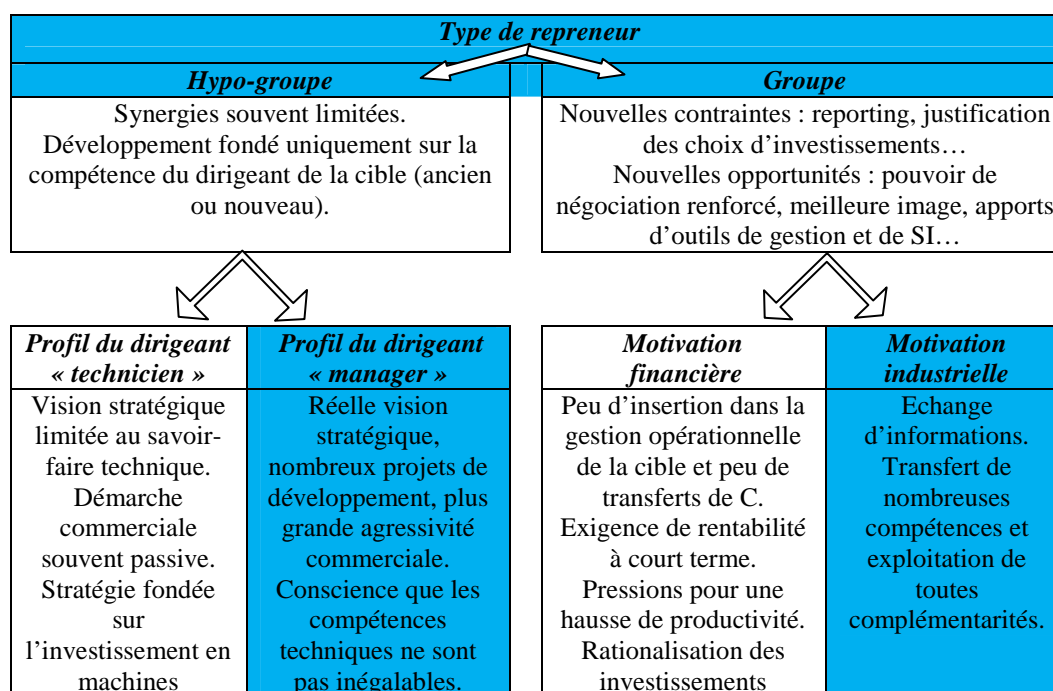
(Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2006, p. 71)



Enfin, nos résultats montrent que l'étendue du transfert de compétences dont bénéficie les PMI achetées est, en fait, étroitement liée au type d'acquéreur et à sa motivation (cf. Figure 4). Les acquéreurs qui font bénéficier à leur cible d'un réel transfert de compétences sont de deux types : les « hypo-groupes⁹ » dirigés par un dirigeant doté d'un profil « managérial » et les groupes plus importants mus par un véritable projet industriel (cf. profils bleutés, Figure 4).

Figure 4 : Des impacts différents selon le type de repreneur

(Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2006, p. 73)



Pour compléter cette première recherche, nous avons mené une deuxième recherche (cf. Encadré 3) afin d'adresser deux questions : Quelles sont les R&C les plus importantes pour assurer la performance à LT d'une PMI rachetée ? Et quels facteurs facilitent ces transferts ?

Encadré méthodologique 3

Les critères d'évaluation de la performance post-acquisition de la cible

Nous avons utilisé **5 critères (4 objectifs, 1 subjectif) pour évaluer la performance des PMI sous-traitantes acquises**. Le critère subjectif se réfère à la satisfaction du vendeur; ce critère est une mesure relative de la performance des cibles (Vaara, 2002). Quand les pressions sectorielles sont trop fortes, les propriétaires peuvent être soulagés de vendre leurs entreprises, même si les résultats de l'acquisition ne répondent pas à leurs attentes initiales. Certains propriétaires peuvent avoir des difficultés à se déclarer insatisfaits si ce sont eux qui ont choisi l'acquéreur, car montrer de

⁹ L'hypogroupe est défini « comme un groupe de petites entreprises unies entre elles par des relations financières donnant à l'une d'entre elles (la holding) le pouvoir de décision sur les autres (les filiales) » (Debray et Leyronas, 1998).

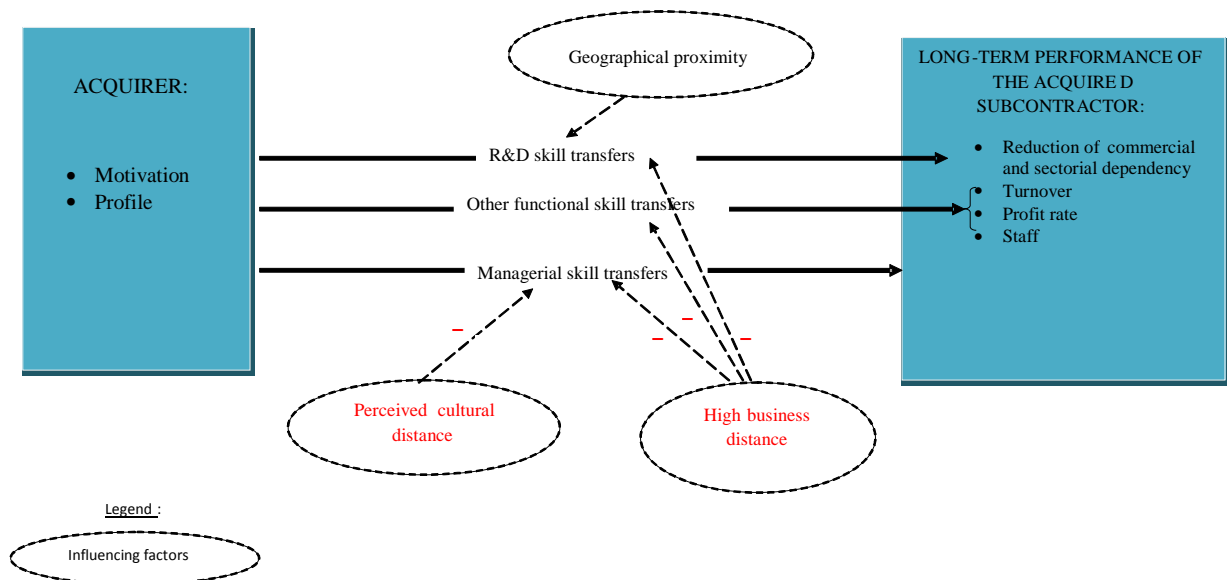
l'insatisfaction pourrait révéler leur propre incompetence. De plus la performance post-acquisition peut être évaluée du point de l'entreprise acquise (Dalziel, 2008) en utilisant des critères objectifs, tels que l'évolution des chiffres clés (par exemple, le chiffre d'affaires, la rentabilité, le personnel). Nous soulignons également l'importance d'un critère spécifique aux entreprises de sous-traitance qui n'est pas encore apparu dans les recherches antérieures sur les acquisitions (Ahuja et Katila, 2001; Cloudt, Hagedoorn et Van Kranenburg, 2006; Puranam, Singh et Zollo, 2003), à savoir la réduction de la dépendance commerciale et industrielle. Ce critère est un indicateur pertinent de la performance à long terme dans le cas spécifique des entreprises de sous-traitance.

Le lien entre l'étendue des R&C transférées et la performance de l'acquisition a déjà été étudié (Haspeslagh et Jemison, 1991; Capron *et al.*, 1998). Notre recherche (Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2013) se distingue en mettant l'accent sur la performance à long terme des entreprises acquises en combinant des critères objectif (évolution du chiffre d'affaires, de la rentabilité, du personnel, et réduction de la dépendance commerciale et industrielle) et subjectif (satisfaction du vendeur). De plus, nous ne nous focalisons pas uniquement sur les acquisitions horizontales, comme le font de nombreux travaux sur les transferts de R&C (Capron *et al.*, 1998; Capron et Hulland, 1999) : en effet, les acquéreurs peuvent transférer des R&C à l'entreprise acquise, même lorsqu'ils ne sont pas dans la même activité. Nous montrons que, si le transfert de ressources est nécessaire pour le sous-traitant, il n'est pas suffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise acquise. Nous soulignons ainsi l'importance des compétences fonctionnelles (commerciales / marketing et de R&D) et managériales pour la performance des entreprises de sous-traitance acquises (Haspeslagh et Jemison, 1991). Nos résultats montrent également l'importance d'utiliser un critère de mesure de la performance spécifique aux PMI sous-traitantes, à savoir la réduction de la dépendance commerciale et industrielle : ce critère qui n'apparaît pourtant pas dans les recherches antérieures (Ahuja and Katila, 2001; Puranam *et al.*, 2003; Cloudt *et al.*, 2006) s'avère pertinent pour mesurer la performance dans le cas spécifique des entreprises sous-traitantes acquises.

Notre recherche fait émerger trois types de proximité qui facilitent le transfert de compétences fonctionnelles et managériales: les proximités géographiques, culturelles et commerciales entre l'acquéreur et les entreprises acquises. Ainsi, dans les acquisitions de PMI sous-traitantes, la proximité géographique est plus importante pour le transfert de compétences en R&D que pour les autres types de transferts (par exemple, d'autres compétences fonctionnelles ou managériales). Une plus grande distance culturelle a tendance à être associée à plus de conflits durant la période post-acquisition. Elle entrave les transferts de compétences managériales de façon plus importante que les autres types de transferts, probablement parce que les distances culturelles entre pays sont associées à des différences

significatives dans les pratiques administratives et les façons de travailler (Hofstede, 1980; Ronen et Shenkar, 1985). Enfin, dans le cas des PMI sous-traitantes, l'apport de nouvelles ressources semble n'avoir aucun lien avec la proximité des activités des entreprises : les compétences managériales et certaines compétences fonctionnelles (par exemple, la gestion des ressources humaines, la logistique, la production) peuvent transcender les affiliations industrielles; il n'est pas nécessaire que l'acquéreur provienne de la même industrie. En revanche si l'acquéreur a un profil financier, le transfert est plus difficile. La Figure 5 propose une modélisation de cette recherche.

Figure 5 : Proposition de modèle
(Favre-Bonté et Thévenard-Puthod, 2013, p. 131)



Deux grandes recommandations peuvent être faites aux propriétaires-dirigeants de PMI sous-traitantes qui veulent vendre leur entreprise et qui ont comme soucis la pérennité de cette dernière après la vente. L'importance démontrée des transferts de compétences implique qu'ils doivent choisir leur acquéreur non pas seulement sur ses compétences fonctionnelles et managériales, mais aussi sur sa motivation et sa capacité à les transférer. Les propriétaires-gérants doivent également se poser la question de la proximité géographique et culturelle pour certains types de transferts.

Les PME représentent une source essentielle de croissance économique, de dynamisme international et de flexibilité pour les pays industrialisés (OCDE, 2007). Il est important de

s'intéresser à ces moteurs de croissance et de mieux comprendre leur processus d'expansion internationale, ainsi que l'acteur qui est au cœur de ce processus : le dirigeant.

1.2 Le rôle et les caractéristiques du dirigeant dans l'internationalisation

Un nombre important de recherches sur le développement international des PME ont été effectuées ces trois dernières décennies (Laghzaoui, 2009) pour décrire et expliquer leur processus d'internationalisation. Trois grandes approches théoriques peuvent être identifiées : l'approche économique, l'approche par étapes et l'approche réseau.

L'approche économique englobe elle-même trois théories : la théorie de l'internalisation selon laquelle les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre d'opérations d'intégration verticale en amont ou en aval (Buckley et Casson, 1995); la théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation de ses activités (Williamson, 1975). Enfin le paradigme éclectique (OLI, Dunning, 1988; 2000) met l'accent sur trois types d'avantages de l'internationalisation : *Ownership*, spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles; *Localisation*, le choix de la localisation est guidé par la volonté de servir les marchés environnants; *Internalisation*, capacité de l'entreprise à gérer et coordonner ses activités en interne. La principale limite de ce courant est qu'il ne s'intéresse qu'aux grandes entreprises.

Dans la deuxième approche, l'internationalisation par étapes, on distingue deux modèles : le modèle « Uppsala » (Johanson et Vahlne, 1977) et le modèle d'innovation (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota et Tesar, 1982). Le modèle Uppsala s'appuie sur la notion de « chaîne d'établissement » (« *establishment chain* ») postulant un investissement gradué (ou incrémental) au cours du temps allant de modes peu ou pas capitalistiques (export, bureau de représentation, franchise, accord commercial) à des modes plus capitalistiques (joint-venture de production, filiale à 100%, acquisition). Le modèle d'innovation (*I-model*) conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes sont analogues à celles de l'adoption d'un produit nouveau. Les modèles s'inscrivant dans cette vision de l'internationalisation par étapes se résument en deux grands principes : l'implication graduelle des dirigeants et des entreprises ainsi que l'existence de la distance psychologique surmontée

par l'expérience acquise sur les marchés étrangers. Cependant McDougall et Oviatt (1994; 2000) observent que certaines PME s'internationalisent dès leurs premières années d'existence. D'autres s'implantent directement par des filiales (Julien, 1995). Dès lors, l'incapacité de cette approche¹⁰ à expliquer certains comportements rapides d'internationalisation des PME (Coviello et McAuley, 1999) a ouvert la voie à d'autres explications : les progrès et les baisses de coûts dans les transports, les technologies et les communications (McDougall et Oviatt, 1994), l'expérience internationale de l'équipe dirigeante (Fischer et Reuber, 1997) ou encore la capitalisation de certaines ressources individuelles (McDougall et Oviatt, 2000).

Dans la troisième approche par les réseaux, l'internationalisation est définie comme un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays. Johanson et Mattson (1988) conçoivent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations (financières, technologiques, de marché) avec les partenaires étrangers sont établies, développées et maintenues de façon continue. Mort et Weerawardena (2006), défendent la même idée en montrant que les entreprises construisent et entretiennent activement des réseaux de relations s'avérant stratégiques pour leur entrée sur les marchés internationaux. Pour eux, la démarche de ces entreprises en matière de construction de réseau est proactive : leurs capacités relationnelles favorisent l'identification et l'exploitation d'opportunités de marché et améliorent les performances sur les marchés internationaux.

Dans sa revue de littérature, Laghzaoui (2009) montre que toutes les approches théoriques expliquant le processus dynamique d'internationalisation des PME s'appuient de manière plus ou moins implicite sur la notion de R&C. Ces dernières, nécessairement évolutives, concernent trois domaines : le dirigeant, l'entreprise (capacités productives, moyens financiers et techniques) et son environnement. Au regard de l'importance du dirigeant dans les prises de décisions stratégiques, l'interrogation se pose légitimement sur son rôle concernant les pratiques en matière d'internationalisation de son entreprise (que ce soit à l'export ou lors de sa création). Certes, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'importance du dirigeant dans les PME (Marchesnay, 1997; Paturel, 1997; Corolleur, Dussuc, Favre-Bonté et

¹⁰ Même le modèle d'Uppsala amendé (Johanson et Vahlne, 2009), qui constitue pourtant une approche globale de l'internationalisation (Meier et Meschi, 2010), n'apporte pas les réponses suffisantes (Angué et Mayrhofer, 2010) puisqu'il se base sur une logique de minimisation de l'incertitude (au regard des actifs et connaissances expérientielles) alors que ces Entreprises Nouvelles et Internationales (ENI) ont une logique de création de la valeur et d'exploitation des ressources.

Geindre, 2002; Torres, 2003; Chanut-Guieu et Guieu, 2011) mais peu de travaux portent sur l'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export (1.21). De plus, il existe peu de travaux (hormis celui d'Evangelista, 2005) étudiant en profondeur le processus de formation de jeunes entreprises internationales¹¹. Ce processus est complexe car intimement lié à l'entrepreneur. Nos recherches sur le rôle de l'entrepreneur dans l'internationalisation de son entreprise s'inscrivent dans cette thématique (1.22).

1.21 L'influence des caractéristiques du dirigeant sur la performance export

Suite à nos travaux sur la performance post-acquisition des entreprises acquises, nous avons souhaité poursuivre sur la performance, mais cette fois-ci à l'export, et explorer le lien entre la performance export des PME et les caractéristiques du dirigeant (Favre-Bonté et Giannelloni, 2007, 2008).

La performance à l'export suscite un intérêt croissant en marketing international. Deux types de travaux sont principalement menés : les uns visent à définir et à opérationnaliser la performance à l'export, les autres s'attachent à en identifier les déterminants. Le concept de performance à l'export est difficile à définir et à mesurer (Zou *et al.*, 1998; Majocchi, Bacchiocchi et Mayrhofer, 2005). Néanmoins nous pouvons écrire que la définition de la performance à l'export est généralement tri-dimensionnelle : les ventes, la rentabilité et le changement, qui traduisent, respectivement, les notions d'efficacité, d'efficience et d'engagement continu dans l'export (Aaby et Slater, 1989; Madsen, 1987). Ces trois dimensions s'opérationnalisent de façon objective ou subjective (cf. *Encadré 4 pour une discussion sur la mesure de ladite performance*).

Encadré 4

Controverse autour de la mesure de la perception de la performance à l'export

La tendance actuelle conduit à préférer des mesures non financières, voire des mesures composites, dans une approche plutôt dynamique, c'est-à-dire en cherchant à capter la perception, par le manager, de l'évolution dans le temps de la performance de son entreprise. C'est le cas de toutes les échelles qui incluent une dimension « changement ». Il existe trois échelles subjectives et dynamiques, c'est-à-dire intégrant la perception, par le répondant, de l'évolution de la performance. L'échelle composite de Shoham (1998) est construite autour des notions d'intensité, de rentabilité et de changement. Elle intègre entre autres une approche de « l'intensité » de l'activité export par le ratio ventes à l'export sur ventes totales (Beamish et Munro, 1986; Dominguez et Sequeira, 1993), la satisfaction exprimée à

¹¹ L'étude d'Evangelista (2005) décrit le processus de 6 *born-global* australiennes à travers quatre éléments : les fondateurs, les marchés, les processus et l'organisation.

l'égard des ventes à l'export ou le changement perçu dans la performance sur une période de cinq ans. Un autre instrument, EXPERF, également composite et tri-dimensionnel, intègre la notion de satisfaction (Zou *et al.*, 1998). Enfin, en se basant sur les travaux de Madsen (1998), selon lequel les managers adoptent une perspective de court terme lorsqu'ils évaluent la performance d'une opération à l'export (*export venture*), Lages et Lages (2004) proposent une échelle, nommée *STEP Scale*, destinée à mesurer la perception de l'amélioration à court terme de la performance export. Purement subjective et dynamique, cette échelle s'articule autour des dimensions « Satisfaction à l'égard de l'amélioration de la performance à court terme », « amélioration de l'intensité de l'activité export sur le court terme » et « amélioration attendue de la performance dans le court terme ». C'est cette échelle que nous avons retenue. Son intérêt est d'appréhender à la fois la performance passée et la performance attendue. Celle-ci est nécessairement influencée par l'ensemble des heuristiques de jugement sur la pression du marché et de l'environnement en général, ce qui permet d'alléger le modèle en excluant des mesures directes de ces perceptions.

Ces trois approches montrent qu'en mesurant la performance perçue, plutôt que la performance en elle-même, on peut capturer le degré auquel la performance correspond aux objectifs de l'entreprise, d'une année sur l'autre (Ogunmokun et Ng, 2004). On peut ainsi tracer une frontière virtuelle, spécifique à chaque entreprise, départageant le succès de l'échec. Si les résultats obtenus dépassent ce seuil, on parlera de performance; dans le cas contraire, on évoquera l'échec (Lages, Jap et Griffith, 2008). Lorsque l'on aborde le choix de l'unité d'analyse, trois unités sont utilisées: l'entreprise, le produit ou le marché export (*export venture*). Notre recherche se focalise sur le couple produit-marché (CPME) dont la principale qualité est de faciliter les comparaisons (Cavusgil et Zou, 1994; Zou *et al.*, 98; Zou et Stan 98).

En ce qui concerne les déterminants de la performance export, ils se regroupent dans cinq catégories (Halikias et Panayotopoulou, 2003; Zou *et al.*, 1998) : les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise, les caractéristiques de l'organisation (Aaby et Slater, 1989), les avantages comparatifs de l'entreprise, les politiques et efforts marketing à l'export (Aaby et Slater, 1989; Cavusgil et Zou, 1994), et les caractéristiques du décideur (Bijmolt et Zwart, 1994). Cette dernière catégorie reste la moins bien documentée (Halikias et Panayotopoulou, 2003; Leonidou, Katsikeas et Coudounaris, 2010), bien que son effet sur le succès des PME à l'export ait été clairement mis en évidence (Leonidou, Katsikeas et Coudounaris, 2010).

Notre recherche (Favre-Bonté et Giannelloni, 2007) cherche à combler cette lacune en enrichissant la connaissance empirique du rôle des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export de son entreprise. Au moyen d'une modélisation par équations structurelles (PLS) réalisée sur un échantillon de 41 entreprises (cf. Encadré méthodologique 5), notre objectif est de montrer l'effet des caractéristiques psychologiques des dirigeants de PME sur leur perception de la performance à l'export de leur entreprise.

Encadré méthodologique 5

Collecte, échantillon et traitement de données

Les données ont été collectées par voie postale et par courriel à l'automne 2005. Le **questionnaire** était destiné aux **dirigeants de PME exportatrices ou responsables export** lorsque l'entreprise était dotée d'un service export (**base clients d'ERAI** (Entreprises Rhône Alpes International) et tirage aléatoire simple au sein d'une base d'entreprises nommées au **palmarès export** 2003 par la direction des douanes). Au total, l'échantillon se compose de 41 entreprises dont les questionnaires s'avèrent complets et exploitables.

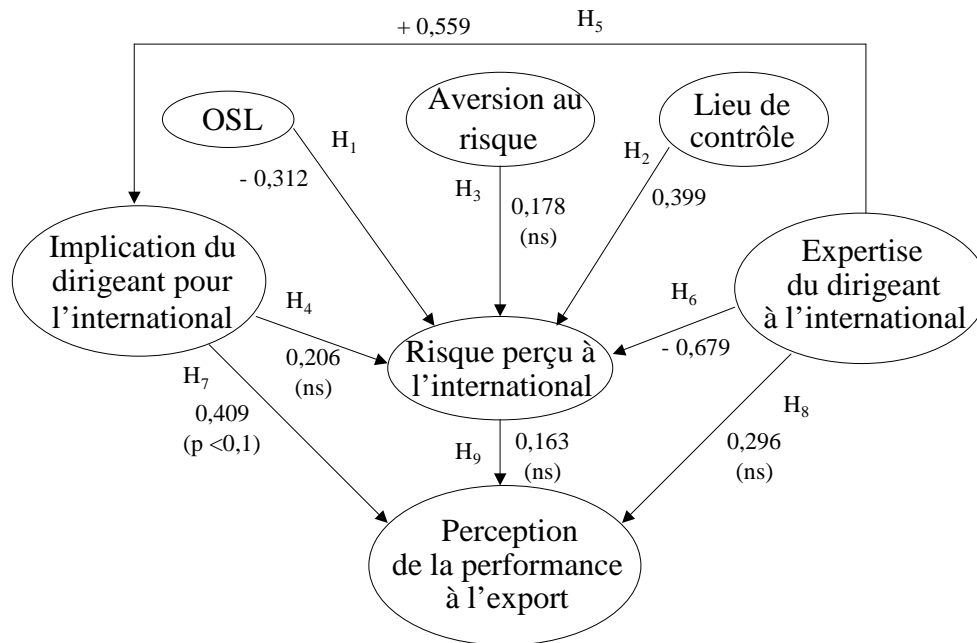
Cette faible taille d'échantillon, pour décevante qu'elle soit, n'est pas exceptionnelle étant donné le caractère stratégique et confidentiel du sujet. On peut trouver dans la littérature des recherches menées sur des tailles d'échantillon comparables (*e.g.* Halikias et Panayotopoulou, 2003). Par contre, cette situation a restreint le choix des méthodes aptes à tester le modèle. On a donc fait appel à une **modélisation PLS**, qui permet d'évaluer des relations d'interdépendance entre variables appréhendées au niveau latent, tout en étant beaucoup moins exigeante vis à vis des données que l'analyse des structures de covariances. En contrepartie, elle interdit toute inférence sur la population. En l'absence de test formel, la généralisation éventuelle des résultats se fait par conséquent de manière prudente et qualitative en fonction de la représentativité de l'échantillon. Par contre, cette méthode se focalise sur la prédiction et permet d'obtenir une bonne estimation de la variance partagée entre les variables dépendantes et leurs prédicteurs, exprimée au niveau latent comme un R^2 de régression (Fornell et Bookstein, 1982). Ses nombreux avantages font qu'elle est très largement préconisée en management, où l'on dispose rarement de gros échantillons et de données aux propriétés statistiques irréprochables (Hulland, 1999).

Les caractéristiques de personnalité susceptibles d'influencer une décision sont si nombreuses qu'il est impensable de les passer toutes en revue. Nous nous sommes appuyés sur la tradition de recherche en comportement du consommateur (Graillot, 1998), qui montre l'intérêt de quatre variables psychologiques dans la prise de décision : le besoin de stimulation (OSL), le lieu de contrôle (LOC)¹², l'attitude à l'égard du risque, et l'implication. La figure 6 représente une modélisation des déterminants de la performance export¹³ :

¹² OSL : niveau de stimulation optimal ou d'équilibre, correspond à une situation d'homéostasie. Pour s'y maintenir, l'individu s'engage alternativement dans des comportements actifs de recherche de stimulation (généralement par « exploration » de son environnement) ou de repli. Le lieu de contrôle (LOC) se définit comme (Rotter, 1966): Une croyance généralisée de l'individu dans le fait que le cours des événements et leur devenir dépendent ou non de son comportement.

¹³ Pour une explication détaillée des variables, le lecteur pourra se référer à Favre-Bonté et Giannelloni (2008).

Figure 6 : Déterminants de la performance export
(Favre-Bonté et Giannelloni, 2008, p. 270)



Nos résultats montrent que la perception de la performance à l'export de l'entreprise ne dépend directement que de l'implication du dirigeant pour l'international. Celle-ci dépend à son tour de l'expertise en matière de procédures liées à l'export¹⁴. Ceci permet deux commentaires. D'une part, on peut s'interroger sur l'existence d'un effet médiateur de l'implication dans la relation entre l'expertise et la perception de la performance. C'est le cas ici : il existe un effet direct entre expertise et perception de la performance ($\beta = 0,479$; $t = 3,04$; $R^2 = 0,23$), qui n'est plus significatif ($p < 0,1$) lorsque l'implication est introduite dans le modèle¹⁵. Il ne suffit donc pas d'être expert en matière d'export pour que l'entreprise soit performante ou en tout cas perçue comme telle, mais il faut avant tout être impliqué (« intéressé », « motivé ») pour tout ce qui touche, en général, à l'international. De plus, indépendamment d'un niveau de risque « objectif » lié à une situation donnée, un OSL élevé, par les « pulsions » (*drives*) de recherche de stimulation qu'il engendre, a pour effet de masquer la perception du risque lié à cette situation. Enfin, nos résultats montrent une relation positive entre le lieu de contrôle et le risque perçu (0,399, soit 15,9% de variance expliquée). Ce résultat nous indique que les chefs d'entreprise dont le lieu de contrôle est interne ont, en

¹⁴ Ce résultat va dans le sens d'Ogunmokun et Ng, 2004.

¹⁵ La procédure de test d'un effet médiateur est décrite par Baron et Kenny (1986) ou, plus récemment, par Chumpitaz-Caceres et Vanhamme (2003).

moyenne, une perception du risque plus aiguë que les autres et seront plus « timides » pour s'engager sur les marchés export.

Un premier apport de notre recherche est de montrer que des variables de personnalité (besoin de stimulation, lieu de contrôle, attitude à l'égard du risque et implication) très souvent utilisées pour expliquer des choix de consommation, une fois adaptées au contexte de décision managériale, ont un pouvoir explicatif important de la performance à l'export des PME.

Un second apport de cette recherche réside dans la mise en évidence de la prépondérance de l'implication du dirigeant sur son expertise à l'international; la motivation et l'intérêt pour l'international semble donc primer sur la maîtrise des procédures internationales.

Au plan managérial, contrairement à l'idée reçue initiale, il convient de s'adresser (par exemple dans le cadre de campagnes d'incitation à exporter) à ces chefs d'entreprises au Lieu de contrôle interne « *LOC interne* » de manière non seulement à les conforter dans ce sentiment de contrôle mais également à les rassurer quant à la portée des risques encourus. A l'inverse, un discours de plus grande prudence pourrait être tenu aux chefs d'entreprises au Lieu de contrôle externe « *LOC externe* » qui, par nature, s'en remettent davantage à la chance et pourraient accorder une moindre importance aux risques encourus sur les marchés extérieurs. Ces résultats suggèrent aux organismes d'aide à l'export (CCI, collectivités territoriales, cellules spécialisées de certaines banques...) d'identifier l'intérêt et la motivation des dirigeants de PME pour tout ce qui concerne l'extérieur de nos frontières car cette caractéristique conduit leur entreprise à la performance à l'export.

1.22 Le rôle du dirigeant dans l'internationalisation de la jeune entreprise

Au sein du champ de l'Entrepreneuriat International (EI), Jones, Coviello et Kwan Tang (2011) identifient deux courants de recherche, l'un portant sur les types d'Entreprises Nouvelles et Internationales (ENI) ou *International New Ventures (INV)*, l'autre sur les *born-globals* (Knight et Cavusgil, 1996; Madsen et Servais, 1997). La description des *born-globals* se base sur le 'timing' et la vitesse de l'internationalisation (entreprises qui réalisent au moins 25% de leurs ventes à l'international dans les trois ans) tandis que la notion d'*International New Ventures* se réfère à l'intention de s'internationaliser et à la mobilisation de ressources : « organisation commerciale qui, dès sa naissance, cherche à tirer un avantage concurrentiel

significatif de l'utilisation de ressources (matérielles, humaines, financières, temps...) et de la vente de produits dans de multiples pays » (Oviatt et McDougall, 1994).

Le courant des ENI étudie les types d'organisation qui s'internationalisent, leurs antécédents ou compare les types d'entreprises entre eux. Beaucoup de chercheurs s'appuient sur la typologie des *International New Ventures* d'Oviatt et McDougall (1994) : *export/import start-up*, *multinational trader*, *geographically focused start-up* et *global start-up* pour développer leurs propres typologies ou taxonomies d'entreprises. D'autres se concentrent sur un type d'*International New Ventures* en particulier : les entreprises qualifiées de *global start-ups* en se basant sur les travaux de Jolly, Alahuhta et Jeannet (1992) et de McDougall, Shane et Oviatt (1994). Un certain nombre de variables de comportement international est utilisé pour comparer les types d'entreprises, notamment le temps, la motivation, la sélection des marchés, les modes d'entrée, les modes de gouvernance, l'avantage concurrentiel, l'orientation entrepreneuriale, la stratégie ou la performance (économique et/ou internationale). Malgré l'importance des recherches sur les formes d'organisation des ENI, il n'existe quasiment pas de travaux (Evangelista, 2005) portant sur le processus même de formation de ces jeunes entreprises internationales et se focalisant sur l'entrepreneur. Nos recherches (Cabrol et Favre-Bonté, 2009; 2011), en s'inscrivant dans cette thématique, visent à combler cette lacune (cf. Encadré méthodologique 6).

Encadré méthodologique 6 *Collecte et traitement des données*

Nous avons observé les capacités des fondateurs dans la création et le développement d'un réseau international d'affaires dans **six cas d'entreprises technologiques nouvelles et internationales situées dans la région Rhône-Alpes** au cours de la période 2000-2005. Les entreprises sélectionnées répondent aux exigences suivantes : avoir développé un produit technologique, participer à des activités commerciales internationales au cours des six premières années de leur existence et avoir été créées ex-nihilo par une personne physique après 1996.

L'objectif de la recherche étant d'explorer, de comprendre et de générer des idées sur le 'comment' et le 'pourquoi' du développement international rapide de ces entreprises, nous avons opté pour la **méthode des études de cas**. S'appuyant sur Eisenhardt (1989) et Yin (1994), nous avons effectué des **comparaisons multi-sites** autour de thématiques de recherche.

Ces entreprises, toutes de tailles différentes, opèrent dans différents secteurs (industrie traditionnelle, développement de logiciels, haute technologie) et ont toutes en commun le développement d'une nouvelle technologie. Les entreprises cherchent à tirer un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation des ressources internationales et de la vente de produits dans plusieurs pays. Pour chaque entreprise, des **entretiens avec le fondateur et le responsable international** (lorsque celui-ci n'était pas un membre de l'équipe fondatrice) ont été menés. Des **données secondaires** ont également été collectées (documents, données et statistiques du secteur, outils promotionnels) pour compléter et vérifier l'exactitude des déclarations faites par les personnes interrogées. Cinq thèmes ont été identifiés : le processus de création, l'entrepreneur, l'organisation, l'internationalisation, les réseaux.

Afin de pouvoir comparer les entreprises, nous avons créé des **matrices multi-sites** sur les thématiques étudiées. Nous nous sommes appuyés sur la recherche de Coviello (2006) pour la description et le codage de ces thèmes.

L'expérience passée de l'entrepreneur ainsi que son esprit orienté à l'international (Oviatt et McDougall, 1994; Oviatt et McDougall, 2005) apparaissent comme un point de départ privilégié pour analyser les Entreprises Nouvelles et Internationales. L'esprit international permet d'identifier des opportunités internationales et de développer le réseau international afin de les saisir. Notre recherche (Cabrol et Favre-Bonté, 2011) met clairement en évidence l'influence positive de l'implication de l'entrepreneur sur le développement international et lie les caractéristiques (expériences, motivations) de l'entrepreneur à l'internationalisation de son entreprise. Nous montrons que c'est grâce à sa personnalité, à ses motivations pour l'international et à son expérience professionnelle que l'entrepreneur va se construire une vision mondiale pour développer ses activités à l'étranger; ceci faisant écho, d'ailleurs, aux résultats déjà exposés en section 1.21 (Favre-Bonté et Giannelloni, 2007). Le tableau 2 ci-après résume les données relatives à l'esprit international et à l'expérience de l'entrepreneur pour le démarrage des ENI étudiées.

Tableau 2 : Quelques indications sur le démarrage international des entreprises étudiées
(Cabrol et Favre-Bonté, 2011, p. 125)

Nom entreprise	-Date de création; -1 ^{ère} année export et %; -2002 : % export	Réseau : Utilisation des réseaux au démarrage (clients, contacts)	Pays pénétrés : -la 1 ^{ère} année; -en 2002	Expérience dans : -l'entrepreneuriat; -le secteur de l'entreprise; -l'international	Esprit international
RA (logiciel)	1999 1999, 80% 2002, 70%	Non, constitution rapide (distributeurs)	1 ^{ère} année : 6 pays (Europe proche + Etats-Unis) 2002 : 20 pays	Oui, international Non Oui	Anglophone, adaptation produit même si standard, penser global, nombreux déplacements
GD (conseil et poudres microniques)	2000 2000, 85% 2002, 85%	Oui, importants, liés à l'expérience, l'expertise des entrepreneurs	1 ^{ère} année : Europe proche + Aise (activité de conseil) 2002 : idem	Non Oui Oui (secteur)	Expérience, plusieurs langues, nombreux déplacements
TI (film chauffant)	1996 1996, 40% 2002, 80%	Oui, importants dans le secteur	1 ^{ère} année : Chine + pays Europe proche 2002 : Europe + reste du monde	Non Oui forte Oui (secteur)	Nom anglo-saxon, anglophone, nombreux déplacements
DN (implants chirurgicaux)	1997 1997, 90% 2002, 90%	Oui, importants (acteurs, clients)	1 ^{ère} année : Europe proche 2002 : international, majorité Europe	Non Oui Oui (secteur)	Anglo-saxon, communication, nombreux déplacements
TR (matériaux composites)	2000 2002, 100% (1 ^{ères} ventes)	Non, à créer (connaissance technique du secteur)	1 ^{ère} année = 2002 : Suède	Oui (secteur) Oui (technique) Oui	Communication anglais Commercial danois (déplacements)
DS (matières plastiques)	1997 2001, 100% 2002, 90 à 100%	Oui, très importants; partenaires financiers + clients institutionnels	1 ^{ère} année : Etats-Unis 2002 : Europe (produits + site production) + Asie + Etats-Unis	Oui Oui (technique) Oui forte	Vision internationale, Déplacements

Notre recherche (Cabrol et Favre-Bonté, 2011) comble deux lacunes. Tout d'abord, si nos résultats vont dans le sens d'Oviatt et McDougall (1994) et Madsen et Servais (1997), pour lesquels l'entrepreneur dispose d'une vision internationale dès la création de l'entreprise; ils mettent en avant l'importance des toutes premières relations internationales pour le développement des nouvelles entreprises. Le deuxième apport est de montrer que l'expérience antérieure de l'entrepreneur dans le secteur d'activité et son expérience personnelle à l'international (voyage, formation) lui permettent de concrétiser sa vision internationale *via* la constitution et l'activation de liens avec des acteurs étrangers ainsi que par l'utilisation de compétences dans la gestion de ces liens. Les entrepreneurs vont donc utiliser leur réseau ou le réseau professionnel de leur équipe entrepreneuriale lorsqu'ils ne disposent pas personnellement de contacts commerciaux à l'étranger au démarrage de l'entreprise. L'importance du réseau personnel dans la stratégie internationale de l'entreprise apparaît sous une double dimension : le réseau issu du maillage des relations personnelles au sein du territoire national (Favre-Bonté et Serrate, 2004) et le réseau issu des relations personnelles à l'international¹⁶. McDougall *et al.* (1994) montrent que les relations liées au réseau de l'entrepreneur aident à identifier les opportunités d'affaires à l'international et influent sur le choix des marchés ciblés. Ainsi, les opportunités sur les marchés étrangers peuvent survenir avant la mise en place effective de la nouvelle entreprise. Le tableau 3 ci-dessous synthétise les types de liens que les entrepreneurs internationaux et leur équipe tissent avec leurs partenaires et clients.

¹⁶ En entrepreneuriat, on étudie d'une part les réseaux inter-organisationnels, d'autre part le réseau personnel de l'entrepreneur. Nous nous sommes intéressés, ici, au réseau personnel de l'entrepreneur.

Tableau 3 : Description des liens tissés par les entrepreneurs

(Cabrol et Favre-Bonté, 2011, p. 219, adapté de Coviello, 2006)

Liens tissés par les entrepreneurs	DN	TR	DS	RA	GD	TI
Nature du lien	Economique	Economique	Economique et social	Economique	Economique et social	Economique
Direction du lien	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur et l'intérieur	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur	Vers l'extérieur et l'intérieur
Durabilité du lien	Moyen / long terme	Moyen / long terme	Court / moyen / long terme	Moyen / long terme	Court / moyen / long terme	Moyen terme
Taille du réseau	Différents réseaux internationaux dans chaque pays	Etablissement de partenariats avec les principaux clients potentiels dans chaque pays	Réseau international impliquant de nombreux acteurs	Réseaux de distributeurs internationaux	Contacts avec des acteurs engagés dans les affaires internationales	Réseaux de clients dans chaque pays
Modèle de développement international	Utilisation du réseau professionnel pré-crédation pour développer la base de client	Réseau technique existant; appui sur le réseau international du directeur international danois; focalisation sur l'Europe du Nord	Réseau social important à tous les niveaux; capacité à construire rapidement un réseau de relations internationales sur plusieurs continents	Développement rapide d'un réseau d'agents par pays; besoin de développer des contacts réguliers avec son réseau	Appui sur l'ancien réseau professionnel pour établir des contacts avec des entreprises multinationales	Difficultés à pénétrer les marchés; appui sur le réseau professionnel et entrepreneurial au départ; réseau par pays et par clients
Existence de réseaux internat. avant l'activité entrepreneuriale	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Développement des relations après la création	Développement géographique du réseau + captation d'opportunités	Contacts d'affaires locaux; contacts et visites réguliers aux clients	Développement de partenariat; ciblage par zone principalement en Europe	Construction de nouvelles relations avec des distributeurs dans de nouveaux pays	Identification de nouvelles applications produits par des clients (Asie)	Identification progressive et ciblée de nouveaux contacts; Renforcement du réseau de distributeurs

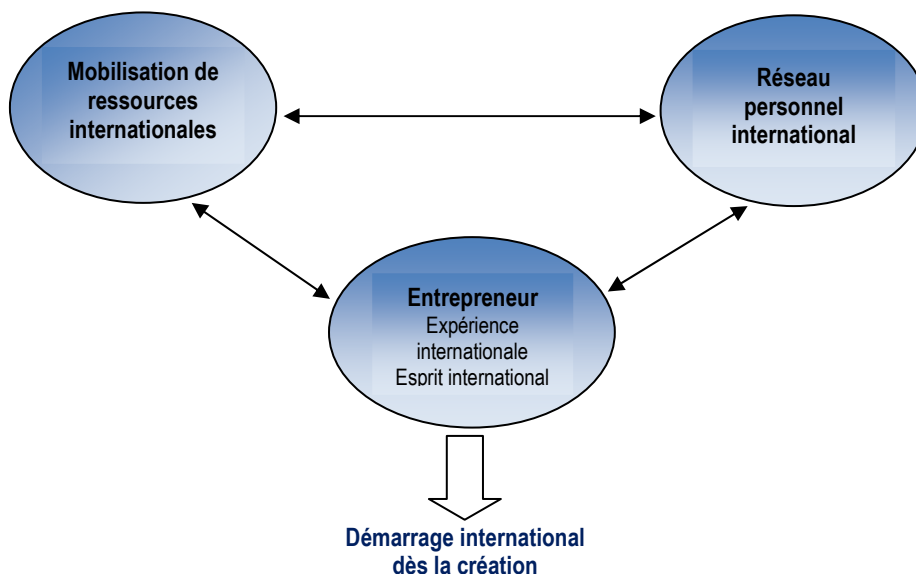
Notre recherche montre que les entrepreneurs ont souvent une expérience de l'international et dans leur secteur d'activité; ils utilisent les contacts qu'ils ont déjà à l'étranger pour obtenir des informations sur les marchés étrangers ou atteindre les futurs clients. La capacité des entrepreneurs à développer des contacts à l'international est essentielle pour l'orientation internationale de l'entreprise; cette démarche entrepreneuriale internationale débute bien en amont des opérations internationales, avant la création de l'entreprise (Cabrol, Favre-Bonté et Fayolle, 2009). Nos résultats montrent qu'il est nécessaire d'intégrer la période de pré-internationalisation, mais aussi la période de pré-crédation pour comprendre le développement international des ENI. Cette prise en compte de la période de pré-crédation a été reprise dans la littérature (Zheng, Khavul et Crockett, 2012), montrant ainsi la portée théorique de nos résultats: les auteurs montrent que les expériences internationales antérieures à la création influencent l'organisation des entreprises chinoises.

Enfin, l'entretien et le management du réseau permettent à l'entreprise d'accéder aux marchés et à des informations spécifiques à un faible coût, ce qui est un plus compte tenu des ressources limitées des ENI. Nos résultats montrent que les liens créés sont de deux sortes : de nature 'sociale' (c'est-à-dire personnel; Ellis, 2000; Ellis et Pecotich, 2001; Harris et Wheeler, 2005), économique (c'est-à-dire professionnel; Coviello, 2006) ou les deux à la fois. Ces liens, quelle que soit leur nature, conduisent à la création et/ou au développement de relations durables à l'international. Des recherches plus récentes montrent même un lien entre la personnalité de l'entrepreneur et les recommandations (plus ou moins favorables) faites par le réseau (Chollet, Géraudel et Mothe, 2014), appelant ainsi à une poursuite des travaux dans ce domaine.

Au final, nos recherches identifient trois éléments pour expliquer la précocité et la rapidité du développement international : l'expérience de l'entrepreneur accumulée avant et pendant la création, son réseau personnel, et la mobilisation de ressources spécifiques à l'international au cours du processus de création (cf. Figure 7). Kumar (2012) reprendra cette combinaison montrant ainsi la portée théorique de notre intuition initiale : à partir de 5 entreprises indiennes, l'auteur montre que les ENI ont recours, durant la phase de création, à un large éventail de ressources externes (via le réseau), puis progressivement elles se constituent un stock de ressources internes.

Figure 7 : Le démarrage international des jeunes entreprises

(Cabrol et Favre-Bonté, 2011, p. 121)



Il découle de nos recherches de cet axe I (sur l'internationalisation) des perspectives qui sont actuellement en cours de réalisation (voir section 3.1). Une partie de nos efforts de recherche actuels est en effet tournée vers une approche longitudinale qui permettrait d'investiguer l'évolution, la survie et la performance des INV. En effet, quelle est la survie de ces entreprises ? Que deviennent-elles sur une période de temps plus longue ? Elles peuvent se diversifier, sortir du marché, être absorbées par des entreprises plus grandes. Peu de travaux s'intéressent à ces questions (Mudambi et Zahra 2007; Cavusgil et Knight, 2015). La difficulté principale est liée à la récolte des données longitudinales sur les INV.

Enfin, il s'agit également de comprendre si cette rapidité d'internationalisation permet une meilleure performance et comment les pratiques managériales de ces jeunes entreprises, la mobilisation et l'évolution de la composition de leur réseau, et leurs capacités d'adaptation/anticipation dans les domaines organisationnels, financiers, interculturels, etc. participent à cette performance.

Axe II

—

L'organisation de l'innovation et la spécificité des services

L'innovation a fait l'objet d'un grand nombre de travaux théoriques et empiriques. Certains tentent d'élaborer des classifications d'innovations (voir Kotsemir et Abroskin, 2013, pour une revue de littérature complète) dont les plus connues sont celles qui s'intéressent à la radicalité de l'innovation (incrémental vs radical) ou à l'objet sur lequel porte l'innovation (produit vs process). Plus récemment, la littérature s'est attachée à identifier différents types d'innovations (managériales, organisationnelles, sociales, etc.). La majorité des travaux se focalise sur l'impact de l'innovation sur la performance (*e.g.* Crépon, Duguet et Mairessec, 1998; Mairesse et Mohnen, 2003; Roper et Hewitt-Dundas, 2008) ou sur les déterminants de l'innovation (voir Mairesse et Mohnen, 2010, pour une revue exhaustive). Enfin, d'autres travaux portent sur l'organisation de l'innovation. Dans la lignée des travaux de Duncan (1976), des recherches (*e.g.* Gibson et Birkinshaw, 2004; O'Reilly et Tushman, 2004) ont suggéré l'intérêt des formes organisationnelles ambidextres permettant de combiner l'exploitation continue et incrémentale des connaissances (qui maximise les profits de court terme) et l'exploration de connaissances radicalement différentes (susceptible de garantir les profits à long terme). Mes travaux s'inscrivent dans cette lignée de recherche.

Une première série de mes travaux ([4]; [8]; [12]; [16]) a tenté de répondre aux principaux questionnements théoriques lesquels de l'ambidextrie organisationnelle au niveau de la controverse sur le design organisationnel permettant de combiner innovation d'exploitation et d'exploration. A travers l'étude en profondeur d'une grande entreprise opérant dans le secteur du petit électroménager (le Groupe SEB), nous apportons une contribution à la problématique suivante : doit-on séparer structurellement l'exploration de l'exploitation ou, compte tenu des synergies potentielles entre les deux dimensions (Colbert, 2004), doit-on les intégrer au sein d'une même unité organisationnelle ?

Ma deuxième série de travaux porte sur l'organisation de l'innovation dans le secteur des services. Cependant, lorsque l'on s'intéresse aux services, deux problèmes surviennent : celui de la grande hétérogénéité des services, qui rend difficile toute approche générale intégratrice de l'innovation (Gallouj et Gallouj, 1996), et celui de la réduction de l'innovation des services à l'adoption de nouvelles technologies. Aussi je me suis attachée dans un premier temps à cerner la variété des types d'innovations dans les services bancaires et touristiques ([3]; [7]; [22]; [25]; [28]) avant d'étudier la structuration des acteurs et les caractéristiques des réseaux inter-organisationnels dans ces innovations de service ([11]; [15]; [19]; [42] ; [43]).

2.1 L'organisation de l'innovation dans l'industrie manufacturière

Cette partie discute les formes organisationnelles appropriées à la gestion des innovations d'exploitation et d'exploration (2.11), et explore ensuite le lien entre coopération et innovation d'exploration (2.12).

2.11 Les formes organisationnelles de l'innovation

Les recherches initiales sur les formes organisationnelles compatibles avec les contradictions posées par l'innovation s'insèrent dans le courant de la contingence (Burns et Stalker, 1961; Lawrence et Lorsch, 1967). La littérature met en évidence trois principales formes d'organisation ambidextre. La première s'inscrit dans la lignée des travaux de Duncan (1976) et propose une séparation structurelle entre les activités d'innovation d'exploration et celles d'exploitation. Benner et Tushman (2003) voient l'ambidextrie « structurelle » comme l'intégration de ces deux activités dans des unités séparées mais reliées, faisant suite aux travaux de March (1991) et de Levinthal et March (1993). La nécessité d'un équilibre approprié entre ces deux types d'activités a été cristallisée par la conceptualisation de Tushman et O'Reilly (1996) de l'organisation ambidextre ayant les capacités à être à la fois compétitive dans les marchés matures (où les notions de coût, d'efficience et d'innovation incrémentales sont critiques) et innovante en termes de développement de produits pour les marchés émergents (où l'expérimentation et la nouveauté sont clés). Benner et Tushman (2003) et O'Reilly et Tushman (2004) suggèrent que les organisations ambidextres sont en mesure de faire coexister les activités d'exploitation et d'exploration qui ont des caractéristiques structurelles spécifiques. O'Reilly et Tushman (2004) montrent la supériorité de l'ambidextrie structurelle où l'activité d'exploration est menée en dehors des divisions chargées de l'exploitation. Cette supériorité de l'ambidextrie structurelle a également été mise en évidence par Tushman, Smith, Wood, Westerman et O'Reilly (2010) dans leur recherche portant sur 13 domaines d'activités de grands groupes américains.

Le deuxième type d'organisation ambidextre, dite « contextuelle », est perçue par Gibson et Birkinshaw (2004) comme complémentaire de l'ambidextrie structurelle. Pourtant, les modes de réalisation de l'ambidextrie diffèrent, voire même s'opposent sur la plupart des critères : sur la manière d'obtenir cette ambidextrie (équipes séparées pour le structurel, au sein d'équipes uniques pour le contextuel), sur la localisation de la prise de décision, sur la nature des rôles et les compétences des acteurs en charge de l'innovation. Par ailleurs, contrairement à l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle permet d'envisager des synergies entre

activités d'exploration et activités d'exploitation, qui peuvent produire des effets bénéfiques (Colbert, 2004) et créer de la valeur (Eisenhardt et Martin, 2000).

Le choix de développer en interne à la fois des innovations d'exploitation et des innovations d'exploration peut être coûteux. Dans le but d'atténuer cette tension budgétaire et pour favoriser l'exploration de nouvelles compétences (Chesbrough et Appleyard, 2007), les entreprises s'ouvrent vers l'extérieur pour innover. Ainsi la littérature met en évidence une troisième forme d'ambidextrie que nous appelons ambidextrie de « réseau », qui s'applique aux entreprises cherchant à être ambidextre grâce à leurs réseaux d'alliances (Rothaermel et Alexandre, 2009; Lin *et al.*, 2007). Elle émerge progressivement de la littérature inter-organisationnelle sur les choix opérés entre les alliances d'exploration et d'exploitation.

Peu de recherches (comme celles de Ben Mahmoud-Jouini, Charue-Duboc et Fourcade, 2007) se sont penchées sur l'éventualité de la combinaison de différents types d'ambidextrie. Pourtant, cette combinaison permet de bénéficier des effets positifs pour l'innovation de chacune de ces formes tout en compensant potentiellement leurs limites respectives. Notre article (Brion, Favre-Bonté et Mothe, 2008) s'est donné comme objectif de combler cette lacune. A partir d'une étude qualitative exploratoire portant sur une entreprise multi-divisionnelle (le Groupe SEB), dotées de capacités d'innovation importantes, nous avons mis en évidence comment les différentes formes d'ambidextries identifiées dans la littérature peuvent être envisagées de manière complémentaire (cf. Encadré 7 sur la démarche méthodologique adoptée).

Encadré méthodologique 7

Le **groupe SEB** (Société d'Emboutissage de Bourgogne) est une entreprise régionale devenue, en 50 ans, le leader mondial du petit équipement domestique. Une forte croissance externe l'a conduit à détenir 5 marques mondiales (Rowenta, Moulinex, Tefal/T-Fal, Krups, Lagostina) et des marques régionales (Amérique du Nord : All-Clad; Amérique du Sud : Arno, Panex et Samourai; France et Belgique : Calor et SEB). Le groupe se focalise sur les produits pour la cuisine, la maison et la personne avec 5 activités: articles culinaires, cuisson électrique, préparation des aliments et des boissons, soin du linge et de la personne, et entretien de la maison.

En 2006, le groupe SEB était sur le point de terminer une longue phase de changement organisationnel majeur (entamée dans les années 2000) ayant des implications sur les processus d'innovation. La réorganisation a permis d'harmoniser l'organisation de la R&D pour tous les sites du groupe :

- création de fonctions transversales (outils et méthodes R&D, propriété industrielle, relations extérieures) et de pôles transversaux de recherche (matériaux, électronique);
- séparation de la recherche du développement (structure « duale », Duncan, 1976) pour créer une forme d'ambidextrie structurelle.

Afin de comprendre les changements organisationnels opérés depuis 2000, nous avons procédé à une **étude du groupe et de ses cinq activités**. A l'automne 2006, la Direction de la Technologie nous a permis d'analyser l'organisation de l'innovation sur l'ensemble des entités/activités. Nous avons mené **25 entretiens avec les acteurs clés du processus d'innovation**, tant au niveau des cinq activités (responsables de recherche et responsables du développement) qu'au niveau du groupe (responsables de pôle d'expertises et des fonctions rattachées à la Direction de la Technologie : méthodologie et outils de la R&D, relations extérieures). Chaque responsable a été interrogé de façon semi-directive pendant une durée moyenne de 2 heures. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits avant d'être codés et traités de manière manuelle.

On trouve dans le groupe SEB une architecture pour l'innovation à différents niveaux hiérarchiques : recherche groupe, recherche activités, développement par site. Cette division structurelle des tâches a été réalisée avec l'intention d'orienter les équipes de recherche vers une innovation de nature plus exploratoire. La distinction des activités de recherche et de développement tout en les laissant proches et dépendantes d'une même direction d'activité, se rapproche donc plus de l'ambidextrie structurelle au sens de Duncan (1976) que d'O'Reilly et Tushman (2004). Elle procure au groupe SEB les avantages de la relative indépendance de la recherche (pour l'exploration) par rapport à la pression temporelle du développement (orienté exploitation).

En complément de cette structure, le groupe a également recours à une ambidextrie « contextuelle », passant par la création de mécanismes d'incitation et de dispositifs de soutien dans les activités. Ces modes de management diffèrent selon qu'ils touchent l'innovation d'exploitation (dispositifs institutionnalisés et formalisés) ou d'exploration (mécanismes plus diffus : réunions mensuelles, primes pour le dépôt de brevets,...). L'ambidextrie contextuelle permet aussi aux acteurs de la recherche d'accompagner leur projet avec les acteurs du développement, ce qui permet de renforcer les apprentissages croisés et d'éviter le « syndrome de la tour d'ivoire ».

L'intégration dans un réseau d'expertise scientifique, le développement de relations étroites avec des laboratoires de recherche et la création de relations partenariales avec d'autres groupes industriels sont autant de démarches impulsées par la direction de la Stratégie du groupe en faveur de l'innovation. L'ambidextrie de réseau apparaît comme indispensable à un groupe comme SEB où l'activité de la recherche consiste en grande partie à récupérer des briques technologiques développées à l'extérieur et à les adapter rapidement pour les produits du groupe (cf. Tableau 4).

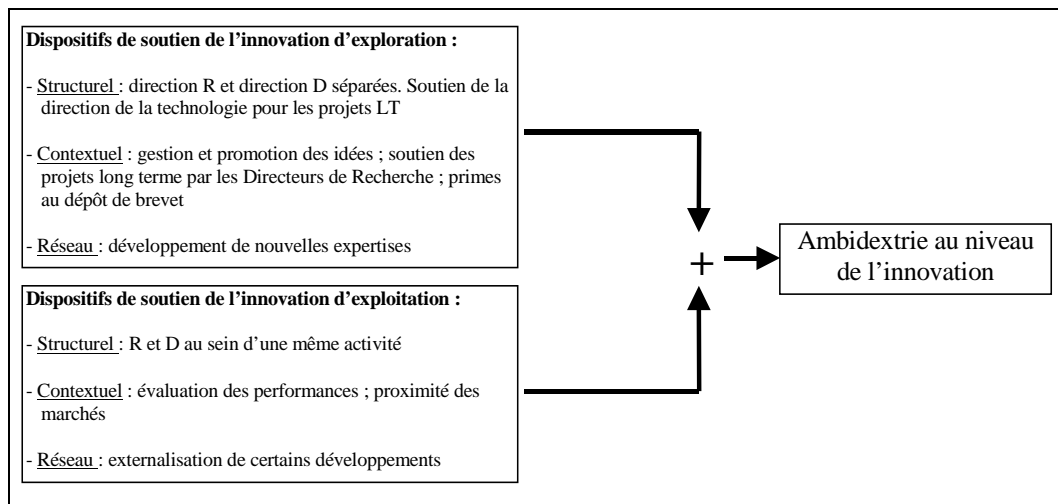
Tableau 4 : Eléments de comparaisons des ambidextries structurelle, contextuelle et de réseau (Brion, Favre-Bonté et Mothe, 2008, p. 38)

	Ambidextrie structurelle	Ambidextrie contextuelle	Ambidextrie de réseau
Atouts mis en avant dans la littérature	- Conditions idéales pour le développement de l'exploration (O'Reilly et Tushman, 2004)	- Apprentissage réciproque entre activités d'exploration et d'exploitation. - Ambidextrie au niveau individuel (Gibson et Birkinshaw, 2004)	- Optimisation des ressources gardées en interne - Transfert d'une partie des ressources à l'extérieur de l'entreprise (Lin <i>et al.</i> , 2007)
Formes d'ambidextrie au sein du groupe SEB	- Structure « Duale » (Duncan, 1976) moins coûteuse que l'ambidextrie structurelle de type O'Reilly et Tushman - Pas de syndrome de la « tour d'ivoire » car R et D ne sont pas découplés	- La recherche hébergée au sein des activités implique une condition de rentabilité des innovations d'exploration et priorise les innovations d'exploitation - Ambidextrie gérée essentiellement au niveau des directeurs de recherche et non au niveau individuel	- Acquisition de nouvelles compétences technologiques pour le groupe - Extension du nombre de projets d'innovation d'exploration

L'apport principal de notre recherche est de montrer que les trois formes différentes d'ambidextrie coexistent sans difficulté au sein d'un même groupe pour soutenir l'innovation. Cette combinaison permet de bénéficier des avantages respectifs de ces formes tout en atténuant partiellement leurs limites. Cette logique de combinaison des formes organisationnelle a été reprise dans la littérature (Raish, 2008), montrant ainsi la portée théorique de notre intuition théorique initiale: l'auteur montre l'intérêt d'envisager ces organisations comme complémentaires plutôt que mutuellement exclusives. Par ailleurs, un autre apport de notre recherche réside dans la mise en évidence des modes de management et d'incitation sur les aspects structurels.

Pour finir, la Figure 8 propose un modèle explicatif de l'ambidextrie au niveau de l'innovation technologique avec, non pas l'ambidextrie structurelle comme variable dépendante (Tushman et O'Reilly, 1996), mais l'ambidextrie contextuelle (même si notre approche diffère quelque peu de celle de Gibson et Birkinshaw, 2004). Les ambidextries structurelle et de réseau apparaissent comme des variables modératrices entre modes de management et ambidextrie.

Figure 8 : Modèle explicatif de l'ambidextrie au niveau de l'innovation
(Brion, Favre-Bonté et Mothe., 2008, p. 40)



2.12 Exploration du lien entre coopération et innovation d'exploration

Afin de compléter cette recherche, nous avons voulu explorer le lien entre coopération et innovation d'exploration. En effet, les travaux publiés jusque-là (Goes et Park, 1997; Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996) démontraient essentiellement un lien entre relations de coopération et innovation, mesurée en quantité ou en degré de radicalité, sans forcément tenir compte de la notion de compétence et donc sans distinguer l'innovation d'exploration de l'innovation d'exploitation. Nous avons donc étudié (cf. Encadré méthodologique 8) comment trois entreprises industrielles établies, au savoir-faire reconnu, s'organisaient pour mener de front ces deux types d'innovation et si le développement de coopérations est une solution pour accroître les innovations d'exploration. De plus, alors que le concept d'*open innovation* en relation avec la capacité d'absorption est bien débattu dans le cadre de grandes entreprises technologiques, peu d'attention est accordée aux entreprises qui opèrent dans des secteurs traditionnels (Spithoven, Clarysse et Knockaert, 2010). Notre recherche vise à combler cette lacune en s'intéressant à trois entreprises internationales en position de leader sur leur marché mature.

Encadré méthodologique 8

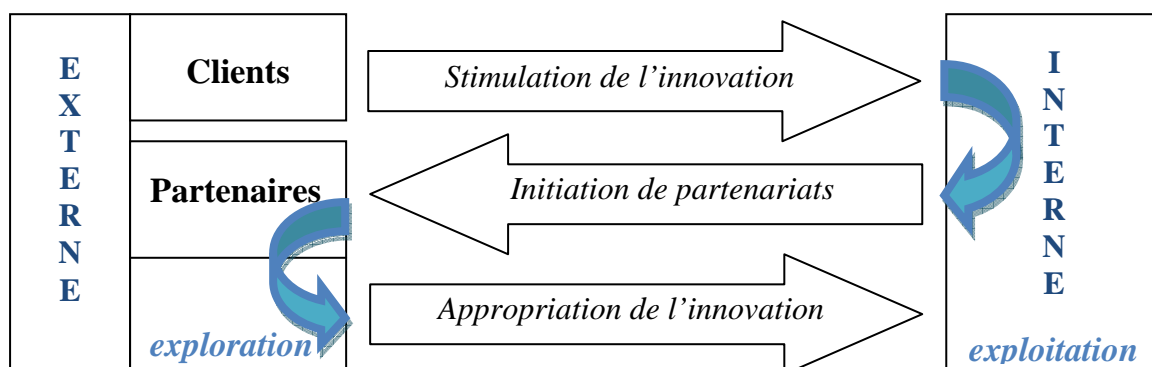
Compte tenu de notre objectif d'identification des éléments de contexte (externe et interne) pouvant avoir une influence sur le mode de gestion de l'ambidextrie observé dans les entreprises, nous avons opté pour une **démarche qualitative basée sur des études de cas** (Wacheux, 1996). Cette recherche s'inscrit dans le cadre du projet « Innovation et formes organisationnelles », financé par le Cluster GOSPI de la Région Rhône-Alpes. Nous avons réalisé 3 études de cas sur **3 entreprises industrielles**,

choisies selon plusieurs critères (entreprises existant depuis plus de 20 ans, position de leader sur leur marché et développement à l'international) :

- Une entreprise fabriquant des boules de pétanque de haute qualité pour le sport-détente et la compétition; un fabricant mondial de coagulants et de floculants organiques pour le traitement des eaux et un concepteur/fabricant d'outils coupants et accessoires électroportatifs.
- **Huit entretiens semi-directifs** (d'une durée moyenne de 2 heures) ont été menés (entre avril et septembre 2007) auprès de différents responsables : quatre dans l'entreprise C (trois responsables marketing et le responsable R&D), et deux entretiens dans chacune des deux autres entreprises (l'un avec le directeur de la société et l'autre avec le chargé des questions de recherche-développement) pour confronter les points de vue.
- Une documentation a été réunie : notes sectorielles, présentations/notes internes réalisées par les entreprises, articles de presse...
- Une observation passive a complété le dispositif (visites des usines et des bureaux), pour capter l'environnement immédiat des personnes, l'ambiance de travail...

Notre recherche (Baret, Favre-Bonté et Ney, 2008) montre que les entreprises tendent à réaliser l'exploitation, c'est-à-dire la recherche d'innovation liée à leur cœur de métier et leurs compétences fondamentales, en interne, alors qu'elles sollicitent volontiers des expertises externes à l'occasion de l'exploration, c'est-à-dire les innovations liées aux produits périphériques. Elles initient donc les coopérations à l'occasion de l'exploration, nécessitant des compétences éloignées des leurs. Une fois, le projet abouti, elles le reprennent seules pour assurer l'exploitation. Le schéma 1 ci-dessous rend compte de cette dialectique entre l'innovation provenant de l'externe et celle émanant de l'interne. Ce résultat sera ensuite discuté par la littérature (Spithoven, *et al.*, 2010) qui montrera que la capacité d'absorption est une condition nécessaire aux pratiques *d'outside-in* et que l'ouverture a tendance à stimuler la R&D interne (Loilier et Tellier, 2011).

Schéma 1 : Modélisation de la gestion des innovations de nos cas
(Baret, Favre-Bonté et Ney, 2008, p. 14)



Les trois entreprises étudiées possèdent des compétences qui leur permettent de renforcer la connaissance existante et donc d'aboutir à des améliorations de type incrémental. Ceci nous ramène à la distinction opérée par Tushman et Anderson (1986) entre compétence-

renforcement (basée sur des ressources existantes) qui est à rapprocher de l'innovation d'exploitation versus compétence-destructrice (basée sur de nouvelles ressources) qui s'apparente aux compétences mobilisées en innovation d'exploration. Les entreprises étudiées, à fortes compétences techniques, disposent des ressources nécessaires pour innover en exploitation. Mais ces ressources s'avèrent insuffisantes pour mener parallèlement des recherches d'innovation d'exploration. Par conséquent, elles initient des coopérations pour explorer des domaines hors de leurs compétences propres. Ce résultat va dans le sens de Quintana-Garcia et Benavides-Velasco (2008) qui montrent que des sources externes de compétences favorisent l'innovation d'exploration. Cette organisation globale, au final, s'apparente alors plus à une forme d'ambidextrie de réseau.

Nos résultats complètent ainsi la comparaison entre activités d'exploitation et d'exploration, présentée par O'Reilly et Tushman (2004) en apportant une distinction entre cœur de métier *versus* produits périphériques. Dans les cas étudiés, le cœur de métier, ici les produits, sont alors associés à des logiques d'efficacité, à des compétences opérationnelles et à une structure formelle. A l'inverse, les processus, ici les activités périphériques, sont associés à des logiques d'exploration, d'adaptabilité, des compétences entrepreneuriales, et à une structure souple. Ces résultats vont dans le sens de O'Reilly et Tushman (2008) qui suggèrent que l'efficacité et l'innovation n'ont pas forcément besoin de compromis stratégiques et ils mettent pour cela l'accent sur le rôle substantiel des équipes dirigeantes dans la construction de l'ambidextrie en tant que capacité dynamique.

Pour résumer, il apparaît donc que les caractéristiques du marché (innovant ou non), la nature de l'activité (process ou produit), la taille de l'entreprise (grande ou petite) et la stratégie de positionnement (spécialisation ou diversification) sont autant d'éléments de contexte qui semblent avoir une influence perceptible sur le mode de gestion de l'innovation et plus particulièrement sur le type d'ambidextrie retenu. En tous cas, dans les sociétés étudiées, le modèle de combinaison d'ambidextrie contextuelle et réticulaire semble bien fonctionner. Il ne semble pas alors utile de mettre en place des équipes spécialisées pour gérer la tension exploitation-exploration. Ainsi l'apport principal de notre recherche est de montrer que pour des entreprises industrielles opérant sur des marchés relativement stables, une organisation par équipes projets, lesquelles sont amenées au cours du processus de développement de produit à collaborer à un moment donné avec des entités externes, semble satisfaisante. Bien

sûr, d'autres recherches sont nécessaires pour analyser comment l'entreprise utilise cette connaissance 'externe', l'assimile et la transforme en produits ou services.

2.2 L'innovation dans les services

La majorité de la littérature en management de l'innovation (Stieglitz et Heine, 2007) analyse l'industrie manufacturière, par exemple des secteurs jugés très innovants comme les biotechnologies ou les semi-conducteurs. *A contrario*, peu de chercheurs s'intéressent aux innovations pouvant être développées dans les activités de services. Puis, si on a progressivement reconnu l'existence d'innovations dans ces secteurs, soit on les a cantonnées dans la catégorie « mineures », soit on a considéré qu'elles étaient de nature strictement technologique et qu'elles reposaient, la plupart du temps, sur une innovation développée dans l'industrie. La persistance de ces mythes (Gallouj, 2002) provient tout d'abord du fait que les critères de mesure traditionnels de l'innovation sont peu valides dans le domaine des services. Par exemple, le montant des budgets R&D n'est pas un indicateur adapté, car on trouve rarement de département R&D dans les entreprises de services, l'innovation étant davantage organisée de façon interactive ou pilotée par le service marketing. Le nombre de brevets déposés n'est pas non plus un critère judicieux, car les innovations dans les services sont difficilement brevetables. En outre, une des difficultés pour identifier l'innovation dans les services provient de son caractère parfois peu tangible et peut être moins spectaculaire que dans l'industrie, avec notamment la présence de nombreuses innovations que l'on peut qualifier de sociales ou de managériales (Hamel, 2006).

Dans ce contexte, nos recherches dans ce domaine poursuivent un double objectif. Il s'agit tout d'abord de faire tomber un certain nombre des mythes que nous venons d'évoquer, en décrivant les différentes formes que peuvent prendre les innovations dans les services, puis de proposer un outil pratique permettant une meilleure appréhension de cette diversité. Le domaine des services regroupant des activités non seulement nombreuses mais surtout hétérogènes, nous avons choisi de nous focaliser sur deux secteurs particuliers : la banque de détail (2.21) et le tourisme (2.22), qui connaissent depuis plusieurs années une intense activité d'innovation pour notamment faire face à une concurrence accrue.

2.21 Typologies des innovations dans le secteur bancaire

Que ce soit pour diminuer leurs coûts, notamment en *back office* (de Coussergues, 2007), ou pour se différencier (lancement de nouveaux produits, amélioration de la qualité de

service...), les banques se doivent d'innover afin de rester compétitives sur le marché (Reidenbach et Moak, 1986; Storey et Easingwood, 1993; Lopez et Roberts, 2002). Ainsi Gellatly et Peters (1999) relèvent que les services financiers (qui englobent les services bancaires) innovent fortement, avec un taux d'introduction de nouveaux produits ou de procédés supérieurs à ceux constatés dans les entreprises industrielles (près de 62 %, contre 42% pour la chimie ou 54% pour l'industrie pétrolière). Des enquêtes plus récentes (CIS4, 2004) révèlent également que près de 60% des banques déclarent être engagées dans des activités innovantes (36% de manière permanente et 23% de manière occasionnelle).

Cependant, malgré l'enjeu et la réalité de ces pratiques, rares sont les recherches qui s'intéressent à l'innovation dans les banques. Quand elles le font, elles adoptent une vision parcellaire et se focalisent soit sur le développement de nouveaux produits, soit sur l'impact du progrès technologique sur le fonctionnement des établissements bancaires.

Revenons sur ces deux principaux courants de recherche : le premier, qui rassemble notamment les recherches les plus anciennes (Näslund, 1986; Reidenbach et Moak, 1986), s'est focalisé sur l'innovation de produits. Les résultats de ces recherches montrent que ce type d'innovation confère rarement un avantage concurrentiel durable aux banques, car les produits bancaires sont en général faciles à imiter et ne peuvent pas être brevetés. Or ce courant, en se focalisant sur les « NSD. » (*New Service Development*), c'est-à-dire le développement de nouvelles offres (e.g. Menor et Roth, 2006), a tendance à ignorer les autres types d'innovations. En particulier, il ne s'intéresse pas à celles pouvant toucher au processus de délivrance du service, qui a pourtant connu de nombreuses évolutions ces dernières années, notamment sous l'impulsion du progrès technologique.

C'est sur cette influence du progrès technologique que se fonde le second courant de recherche sur l'innovation en milieu bancaire. Des contributions comme celles de Barras (1986 et 1990) ont notamment décrit comment l'adoption de l'informatique s'est diffusée progressivement dans les banques et a entraîné la mise en place de différents types d'innovation. On a tout d'abord assisté à une amélioration du process (ou innovation de procédé), de type incrémental, lors de l'introduction d'ordinateurs centraux permettant de faciliter le traitement des informations. Puis le progrès informatique a donné lieu à des innovations de processus plus radicales, comme la mise en place de guichets automatiques, qui ont permis de diminuer les coûts et d'accroître la qualité du service rendu, en libérant les

employés de banque de tâches administratives fastidieuses, et en leur laissant ainsi passer plus de temps avec la clientèle et évoluer davantage vers des missions commerciales et de conseil. Enfin, des nouveaux produits ont pu être lancés, comme la banque à domicile. Les travaux plus récents (Karmarkar, 2000; Ding, Verma et Iqbal, 2007) se sont ensuite focalisés plus particulièrement sur le développement des activités en libre-service, en lien avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphone, bornes interactives, etc.). Au final, il ressort de ce second courant de recherche que l'innovation ne peut exister en dehors des évolutions technologiques, la technologie étant alors une compétence indispensable que toutes les banques doivent maîtriser.

Si on ne peut bien évidemment pas renier l'impact de la technologie sur l'innovation, il semble toutefois que les banques, comme l'ensemble des activités de services, puissent développer des innovations en utilisant des sources non technologiques (Kandampully, 2002). On trouve ainsi dans les travaux consacrés plus largement aux innovations dans les services l'existence d'innovations qualifiées de sociales (Gallouj et Gallouj, 1996; Warrant, 2001), qui portent sur le comportement des individus (par exemple l'affectation de nouveaux rôles aux employés de l'entreprise). Cette dimension humaine est souvent oubliée des recherches sur l'innovation, en partie parce que ces innovations ne sont pas toujours très tangibles et sont donc plus difficiles à appréhender que les innovations technologiques. Hamel (2006), de son côté, parle d'innovations managériales, c'est-à-dire des changements de méthodes de management, qui peuvent concerner toutes les nouvelles façons d'organiser l'entreprise ou d'encadrer, de motiver et de coordonner le travail des salariés. Selon lui, elles peuvent créer un avantage concurrentiel plus durable que les innovations technologiques classiques. Il manque donc un cadre intégrateur permettant de recenser l'ensemble des innovations en milieu bancaire. Se limiter à ces deux types d'innovation (*NSD* et technologique) revient à se priver, pour la banque, d'innovations peut-être plus robustes et potentiellement plus créatrices de valeur. C'est pourquoi, nous avons élaboré une matrice à deux dimensions (cf. Tableau 5) qui permette non seulement d'appréhender davantage cette diversité mais également de mettre à jour les innovations qui peuvent être sources d'avantages concurrentiels plus durables (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2009).

Tableau 5 : Proposition d'une typologie applicable à la banque de détail

(Favre-Bonté, Gardet, Thévenard-Puthod, 2009, p. 14)

		DEGRE DE NOUVEAUTE			
		+	++	+++	
		Innovation incrémentale : éléments déjà existants, mais soit améliorés, soit recombinés	Innovation radicale : nouveau pour l'entreprise	Innovation totale : nouveau pour l'environnement concurrentiel	
OBJET SUR LEQUEL PORTE L'INNOVATION	Nouveau service (= nouvelle offre)				
	Front office **	Personnel en contact			
		Support physique			
		Participation du client			
	Back office*	Fonctions de soutien, système d'information, etc			

* Nouveau processus de servuction en *Back office* : innovation invisible pour le client.

** Nouveau processus de servuction en *Front office*: innovation visible pour le client.

La première dimension porte sur l'objet de l'innovation, c'est-à-dire l'élément qui va être concerné par la nouveauté (ce que Garcia et Calantone (2002) appellent le « *new what* »). Dans les entreprises de service, le système de « *servuction* »¹⁷ est composé de cinq éléments (Eiglier et Langeard, 1987):

- Le système d'organisation interne, appelé aussi *back office* comprend toutes les fonctions classiques de l'entreprise non visibles par le client -marketing, gestion des ressources humaines, achats, etc.- et le mode de fonctionnement de ces services - méthodes de travail, matériel, système d'information utilisé, etc.
- En *front office*, nous trouvons (1) le personnel en contact (les conseillers), (2) le support physique, qui correspond au matériel utilisé par le personnel en contact ou le client lors de la délivrance du service (guichet, automates, mais aussi plus globalement les locaux dans lesquels le service est délivré), et (3) le client, qui va plus ou moins participer à la production du service.
- Enfin, ce système délivre un output : le service en tant que tel, qui correspond à l'offre qui est faite au client.

¹⁷ néologisme utilisé par les auteurs pour qualifier la production d'un service.

Ce découpage en 5 éléments est intéressant car il permet non seulement de différencier ce qui est visible pour le client de ce qui est invisible mais également de faire apparaître une composante essentielle aux banques : le *back office*, où sont souvent localisées des compétences fondamentales (Lopez et Roberts, 2002). Il permet enfin d'intégrer les innovations de management (Hamel, 2006), qui peuvent être localisées soit en *back office*, soit en *front office* lorsqu'elles concernent par exemple une évolution de la relation entre le client et l'employé de banque.

La seconde dimension de notre matrice porte sur le degré de nouveauté de l'innovation (le « *new to* » au sens de Garcia et Calantone, 2002). Ce critère, très largement utilisé dans les typologies issues de l'industrie, permet de mesurer la capacité d'une innovation à influencer les ressources et compétences détenues par l'entreprise innovante et à bouleverser ou non un marché. Nous distinguons trois niveaux d'innovation:

- Les innovations incrémentales portent sur des éléments déjà existants au sein de la banque, qui ont été soit améliorés, soit recombinaisonnés (au sens de Gallouj et Weinstein, 1997), c'est-à-dire par exemple regroupés entre eux ou organisés différemment.
- Les innovations radicales produisent des changements plus importants que nous pouvons diviser en deux sous-groupes :
 - Les innovations radicales pour l'entreprise désignent l'introduction d'éléments qui ne sont nouveaux que pour l'entreprise, pas pour le marché;
 - Les innovations radicales pour le marché se traduisent par l'introduction d'une innovation inédite, à la fois pour l'entreprise et son environnement concurrentiel (élément inexistant auparavant, chez aucun des concurrents).

Notre recherche (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013a) sur une caisse régionale du Crédit Agricole (cf. Encadré méthodologique 9) a permis de faire émerger deux principaux résultats. En premier lieu, nous montrons que les banques sont capables d'innover et pas uniquement de manière incrémentale. Elles sont en effet capables de commercialiser des offres entièrement nouvelles ou de mettre en place des processus de « servuction » pour le moins originaux. Ensuite, si la littérature s'est souvent focalisée sur la technologie comme seule source d'innovation (Barras, 1986 et 1990), nos résultats mettent en exergue que les banques peuvent développer de multiples innovations, en dehors de tout progrès technologique. Les évolutions de la réglementation ou des besoins des clients sont, par exemple, des sources importantes d'innovation.

Encadré méthodologique 9

Etude de cas du Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole (CA) a un fonctionnement très décentralisé, laissant une autonomie assez importante à ses 41 caisses régionales. Chaque caisse dispose ainsi d'une certaine liberté : même si, dans la plupart des cas, elle adopte les innovations élaborées par la Caisse Nationale, elle est également autorisée à en proposer ou à en rejeter, sauf bien entendu s'il s'agit d'un nouveau produit lancé nationalement. Etant donnée cette organisation particulière, nous avons choisi de porter notre regard sur le fonctionnement de l'une de ces caisses : le **CA Des Savoie (CADS)** particulièrement dynamique en termes de nouveautés. L'objectif de la recherche était d'identifier les différentes innovations réalisées au sein de cette Caisse Régionale et de tenter de les classer dans notre typologie. Nous avons réalisé, entre mai 2007 et janvier 2008, **dix entretiens semi-directifs** d'une durée moyenne de 2h, avec différents membres de l'encadrement de la Caisse Régionale : responsable marketing, responsable du service banque, directeur d'agence, responsable de secteur, etc. Ces interviews avaient pour objet de comprendre les principales innovations développées ces dix dernières années, leur nature, leur genèse, leur degré de nouveauté et leur impact stratégique sur la caisse. Chaque entretien se focalisait sur l'analyse de deux ou trois innovations, en fonction du domaine de compétence de la personne interrogée. Ces interviews ont été complétées par des **données secondaires internes** (notes internes réalisées par le siège et documents de présentation des innovations aux employés, site Internet) et **externes** (extraits de presse).

Deux apports théoriques se dégagent: tout d'abord, la typologie que nous avons proposée permet de pallier les limites des précédents travaux, en élargissant la réflexion à l'ensemble des innovations bancaires, et pas seulement aux seules nouvelles offres. Il existe dans le secteur bancaire de nombreuses innovations de *back office* qui, si elles sont peu visibles pour le client, peuvent s'avérer stratégiques, en permettant notamment de diminuer les coûts de fonctionnement interne. La banque doit alors relever le défi de les valoriser aux yeux de sa clientèle. Le deuxième apport concerne « l'effet cascade » d'une innovation : une innovation est rarement isolée; lorsqu'elle est de nature radicale, elle engendre souvent d'autres innovations en cascade, localisées sur d'autres éléments du système. La typologie élaborée permet d'ailleurs de mettre en lumière les répercussions d'une innovation sur l'ensemble d'une banque (cf. Tableau 6).

Tableau 6 : L'effet cascade des innovations étudiées au CA Des Savoie

(Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013a, p. 50)

Les innovations	Nouveau service	Nouveau processus de servuction			
		Front office (innovation visible pour le client)			Back office : fonctions de soutien, système d'information...
		Personnel en contact	Support physique	Participation du client	
Mozaic	+	+	+	-	++
Seniors	+	-	-	-	-
Nouvelles méthodes de diagnostic	-	+	-	-	+
Ergonomie des IHM: -Des automates	-	-	+	-	-
-Des postes de travail	-	+	+	-	+
Pacifica	++	++	++	-	++
Square Habitat	++	++	++	-	++
Banque en ligne	+	++	++	++	++
Facturation intelligente	-	+	-	-	++
Produits frontaliers	+++	-	+	+	++
Point verts	+	+++	+++	+++	-
Nouveau concept d'agence	+	+++	+++	+++	+
Traitements chèques	+	+	+	+	+++

Légende : - Pas innovant + Innovation incrémentale
 ++ Innovation radicale pour l'entreprise +++ Innovation totale pour l'environnement concurrentiel
 Les cases grisées correspondent au point de départ de l'innovation.

Au-delà des apports théoriques (proposition d'une typologie, mise à jour de l'effet cascade d'une innovation sur les éléments du système), notre recherche (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013a) débouche sur quelques pistes de réflexion managériales pour les banques : Tout d'abord, il convient de ne pas limiter l'innovation à la seule innovation de nouveaux produits ou services car d'une part, elles sont facilement imitables puisqu'elles ne peuvent pas être protégées (impossibilité de déposer un brevet ou des dessins et modèles) et d'autre part, ces offres constituent rarement des innovations radicales et sont donc peu créatrices de valeur aux yeux des clients. Ensuite les entreprises ont intérêt à accorder une place plus importante aux innovations de *back office* en développant un système de recherche systématique d'amélioration des procédures internes car elles ne sont pas visibles par les concurrents et sont donc plus difficilement imitables. Enfin, le recours aux partenariats pour innover s'avère intéressant : la combinaison de ressources internes et externes permet de dégager des innovations à forte valeur ajoutée et difficilement imitables par les concurrents (dans le cas du Crédit Agricole, des partenariats ont été mis en œuvre avec Google et avec des

établissements bancaires étrangers afin d'améliorer les processus internes et répondre aux nouvelles attentes des clients frontaliers).

Notre recherche montre ainsi que le management de l'innovation est un élément incontournable dans l'obtention ou le renforcement de l'avantage concurrentiel durable. Les banques, au même titre que les entreprises industrielles, doivent se lancer dans le développement de nouvelles offres mais aussi et surtout dans la recherche d'innovations de *back office*.

2.22 L'innovation dans les services touristiques : typologie et réseau

Suite à notre recherche sur les innovations bancaires, nous souhaitons faire un travail similaire sur les innovations de service touristique, afin de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre et pouvoir ainsi être force de proposition pour les entreprises du secteur touristique, secteur qui représente un enjeu majeur en Pays de Savoie¹⁸.

Nous avons donc repris, en l'adaptant, la grille d'analyse développée pour le secteur bancaire pour étudier les innovations de deux domaines skiabiles (cf. Tableau 7).

Tableau 7 : Les différents types d'innovation des domaines skiabiles

(Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2011)

Nouvelles offres		Innovation <i>Front-Office</i>	Innovation <i>Back-Office</i>
Pratiques sur le domaine	Amélioration support physique	Faciliter l'accès au domaine skiable	Adopter une démarche environnementale
Activités de découverte (neige et hors neige)		Multiplier les espaces plus ou moins ludiques sur le domaine	Matériel d'entretien
Packages d'offres		Mettre en valeur le paysage	Système informatique
Politiques tarifaires		Améliorer l'accès à l'information	Communication externe
Evènements sportifs et animations musicales		Innovations touchant le personnel en contact ou participation client	

¹⁸ Le tourisme représente pour le territoire Savoie Mont Blanc 15 % de l'emploi salarié (30% en Savoie et 12% en Haute Savoie) et représente 50% du PIB de la Savoie. *Source* : Préfecture de la Savoie, « Le tourisme en Savoie » <http://www.observatoire.savoie.equipement-agriculture.gouv.fr/Atlas/5-tourisme.htm>

Après avoir répertorié les nombreuses innovations touristiques dans les petites et grandes stations (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2011), nous avons observé que les acteurs touristiques développent certes leurs propres innovations mais co-construisent des innovations *ad-hoc* non seulement avec leurs clients (ex. création d'évènements spéciaux et de supports spécifiques pour les TO russes, espagnols ou encore anglais), mais également avec une multitude d'acteurs. Ce constat nous a amené à penser que pour mieux comprendre la genèse et la dynamique des innovations de service touristique il fallait à la fois investiguer les réseaux d'innovation (2.221) mais aussi s'interroger sur le rôle des TIC (2.222).

2.221 Les réseaux d'innovations touristiques

Malgré les enjeux liés aux coopérations pour innover dans les services, les recherches en management de l'innovation portent davantage sur les réseaux d'innovations technologiques (Ethiraj *et al.*, 2005; Gilsing et Nooteboom, 2006) et s'intéressent peu aux constellations d'acteurs permettant l'innovation dans les services. Notre recherche exploratoire (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013b) tente donc de combler ce déficit de la littérature en mettant en lumière les caractéristiques des réseaux construits pour développer des innovations de service. Plus précisément, elle vise à apporter des éléments de réponse à deux questions de recherche : Quelles sont les caractéristiques des réseaux d'innovation de service ? La mise en œuvre de certains types d'innovations nécessite-elle le déploiement de réseaux spécifiques ?

Partant de la littérature sur les relations inter-organisationnelles, quatre caractéristiques retiennent notre attention: le type de relation, le mode de régulation, l'architecture et le rayonnement.

La première caractéristique est la nature des relations qui lient les partenaires. Elle peut prendre plusieurs formes : la première forme est le « réseau de firmes » de type horizontal (type H) où les membres établissent des relations avec des concurrents (Guilhon et Gianfaldoni, 1990; Inkpen et Tsang, 2005). La deuxième forme est la « firme-réseau » de type vertical (type V) (Guilhon et Gianfaldoni, 1990; Inkpen et Tsang, 2005). Enfin la troisième forme est le « réseau transversal », d'adjonction ou intersectoriel (Inkpen et Tsang, 2005). Il est établi entre des entreprises potentiellement complémentaires qui ne sont ni concurrentes, ni reliées par des relations client-fournisseur. Ces trois formes « pures » de réseau inter-organisationnel peuvent être combinées pour créer de nouvelles formes (Gomes-Casseres, 2003).

La deuxième caractéristique est le mode de régulation. Il renvoie aux mécanismes utilisés entre les organisations pour se coordonner : il peut être économique (la forme réseau est présentée comme étant une alternative au marché (la sous-traitance) et à la hiérarchie (l'intégration); dans ce cas, la régulation est souvent formalisée et contractuelle). Il peut être sociologique (Assens, Baroncelli, et Froehlicher, 2002; Gulati et Higgins 2003; Nooteboom, Berger et Noorderhaven, 1997).

La troisième caractéristique est l'« architecture » du réseau. L'architecture permet d'identifier deux types de réseau, selon le degré de partage du pouvoir : Les réseaux en étoile où l'architecture est très centralisée, les sources d'informations sont toutes ramenées autour d'une entreprise de grande taille, qui a pour objectif de réguler les transactions au sein de la structure (Fréry, 1997). Cette entreprise peut être appelée « pivot » (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), *strategic center* (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995), *hub firm* (Jarillo, 1993) ou *broker* (Miles et Snow, 1986). Les réseaux de type communautaire (Assens, 2003), où l'architecture est dite distribuée, et où le pouvoir est décentralisé et plus ou moins partagé.

Enfin, la quatrième dimension permettant de décrire un réseau est son rayonnement géographique, c'est-à-dire la proximité géographique de ses membres. Il peut s'agir d'un réseau local, national ou international.

Notre recherche (cf. Encadré méthodologique 10), en croisant les caractéristiques des relations inter-organisationnelles avec les dimensions (nouvelles offres, innovations de *front* et de *back office*) issues de notre précédente classification (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2009), permet d'analyser 12 réseaux d'innovation déployés au sein de deux domaines skiables des Alpes du Nord (les Portes du Soleil et Paradiski).

Encadré méthodologique 10

L'objectif étant d'explorer le lien potentiel entre le type de réseau et l'objet de l'innovation, nous avons opté pour une **recherche qualitative reposant sur l'analyse de 12 réseaux d'innovation**. Les études de cas multiples impliquent la constitution d'un échantillon théorique possédant des caractéristiques communes mais introduisant aussi de la variété. Les caractéristiques communes sont les suivantes : chaque réseau est composé d'au moins trois organisations (publiques ou privées) indépendantes et les innovations étudiées sont relatives au domaine skiable. Sept de ces réseaux concernent le domaine skiable des Portes du Soleil et les cinq autres Paradiski. Ces deux domaines ont en commun d'être localisés dans les Alpes du Nord et d'avoir une clientèle essentiellement européenne. Ils possèdent néanmoins des modes de gouvernance différents (l'un est centralisé autour d'une entreprise de taille intermédiaire, la Compagnie des Alpes, l'autre est plus collégial et associatif), sont localisés dans deux territoires distincts (l'un franco-suisse, l'autre 100% français) et ne possèdent pas le même nombre de stations. Nous avons également veillé à sélectionner des réseaux différents, en termes de nombre de stations concernées par l'innovation, de variété du type d'acteurs réunis et de date de lancement de l'innovation.

Nous avons commencé le recueil de données en interrogeant des **acteurs qui nous ont permis de comprendre le territoire tout en nous facilitant l'accès au terrain** (directeur de Savoie Mont Blanc Tourisme, des membres du Comité de direction de Savoie Mont Blanc Tourisme, le responsable de la Marque Destination Savoie Mont Blanc, coordinateur du Plan Tourisme de l'Agence Touristique de la Savoie).

Dans un souci de triangulation, trois types de données ont été recueillies : des **entretiens**, de **l'observation directe** et des **données secondaires** (sites web, extraits de presse...). Dix entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 3h, ont été réalisés en 2011 et 2012 auprès des acteurs clé des réseaux (pivots et acteurs à l'origine de l'innovation) des deux domaines skiabiles : responsables d'Office du Tourisme, de domaines skiabiles ou encore de remontées mécaniques. Ces interviews nous ont permis de réaliser des **mappings des réseaux**. Ces *mappings* représentent, pour chaque projet d'innovation, les relations établies entre les membres et permettent d'aboutir à une cartographie des réseaux. Ils facilitent l'identification des ressources et compétences apportées par chacun ainsi que les rôles des différents partenaires. L'objectif de cette démarche est de favoriser l'interprétation des données et de faciliter leur restitution.

Dans le prolongement de cette recherche, nous avons également examiné l'influence exercée par le type de territoire (stations de moyenne versus haute altitude) sur les caractéristiques des réseaux d'innovation¹⁹ (Favre-Bonté, Gardet, Perrin-Malterre et Thévenard-Puthod, 2015). Nous avons donc étudié, en 2013, les caractéristiques de huit réseaux d'innovation développés au sein de deux types de territoire : deux stations en haute montagne (Les Arcs et Avoriaz) et deux stations de moyenne montagne situées dans des Parcs Naturels Régionaux (la Chartreuse et le Massif des Bauges).

En premier lieu, nos résultats (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013b) montrent que la présence d'un pivot au sein des réseaux semble nécessaire, et ce quel que soit le type d'innovation. On trouve donc ici des similitudes avec le secteur industriel (Dhanaraj et Parkhe, 2006). Dans la théorie des coûts de transaction, les membres d'un réseau inter-organisationnel acceptent de déléguer une partie de leur autorité à un acteur central, le pivot, afin de réaliser un projet commun si le degré d'incertitude est élevé. En effet, aujourd'hui, compte tenu de l'intensité concurrentielle et des tendances du marché des sports d'hiver, la présence d'un pivot semble nécessaire pour impulser la dynamique d'innovation et coordonner l'ensemble des acteurs pour plus de collaboration (Dhanaraj et Parkhe, 2006). Ce pivot change selon la nature du projet d'innovation. Il peut être une institution (telle l'association des Portes du Soleil ou un Office du Tourisme) ou une entreprise de grande taille (Compagnie des Alpes, Pierre & Vacances) qui détient la majorité des activités de la chaîne de valeur ou un élément clé de cette dernière.

En ce qui concerne la nature des relations, il semblerait que les réseaux d'innovations de *front office* destinés à tangibiliser la qualité de services (amélioration des supports physiques) ou mieux convaincre les clients (*via* l'action du personnel en contact que représentent ici les agents des tour-operators) soient davantage de nature verticale, mobilisant un acteur situé en

¹⁹ Ce travail a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme « Investissements d'avenir » LABEX ITEM- ANR-10-LABX-50-01.

amont (un fournisseur qui amène des technologies) et/ou en aval (un distributeur avec lequel on va co-construire l'innovation) de la filière. En revanche, les réseaux constitués pour les nouvelles offres sont davantage intersectoriels. Ceci n'est guère étonnant puisque par définition un séjour touristique est une prestation réunissant des acteurs aux profils variés (hébergeurs, restaurateurs, sociétés de remontées mécaniques, loueurs de matériel, office du tourisme...) qu'il faut coordonner (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004). Toutefois, pour se différencier des stations concurrentes, les stations font aujourd'hui de plus en plus appel à des acteurs ne faisant pas partie de la filière du tourisme de montagne (ex: sociétés de production musicales, entreprises d'aménagements de parcs aquatiques...). Les nouvelles offres nécessitent également de plus en plus de coordinations horizontales entre les stations appartenant à un même domaine skiable. Ainsi, les stations doivent gérer cette dualité entre coopération et compétition, également appelée « coopération » (Brandenburger et Nalebuff, 1995).

Ensuite, nos résultats montrent que l'élargissement des réseaux à des acteurs de plus en plus éloignés en termes d'activité influence la portée géographique du réseau (son rayonnement). En effet, on constate que si traditionnellement les stations de tourisme en montagne avaient un fonctionnement très resserré au niveau géographique et très encastrés dans leur territoire (Gerbaux et George-Marcelpoil, 2004), aujourd'hui les membres des réseaux constitués pour l'innovation sont de plus en plus éloignés géographiquement (en France voire à l'étranger). Ainsi, même si la proximité géographique permet de réduire les coûts de coordination (Dyer et Singh, 1998) et facilite les échanges informels et le transfert de connaissances (Von Hippel, 1994; Bernard et Vincente, 2000), il semblerait que, pour les innovations développées autour des domaines skiables, les partenaires locaux ne soient plus privilégiés ou en tout cas plus suffisants. Il faut plutôt trouver des partenaires originaux capables d'apporter des ressources et compétences nouvelles que l'on ne peut trouver au sein de la station. S'allier avec des partenaires étrangers est également une nécessité pour internationaliser la clientèle et trouver des relais de croissance à l'étranger. Un seul type d'innovation échappe à cette règle : les innovations de *back office* qui sont davantage portées par des réseaux locaux. Ces innovations de *back office* non visibles par le client (et donc pas forcément différenciantes pour lui au moment du choix de son séjour) ont pour objet de fédérer et faciliter la coordination entre les acteurs prestataires du séjour touristique sur place. Il est donc assez logique que les besoins d'amélioration des systèmes en *back office* concernent surtout les acteurs locaux, qui se

doivent notamment d'être performants en matière de systèmes d'information et qui font pour cela appel à des sociétés de service elles aussi proches géographiquement.

Enfin, concernant le mode de régulation, il semblerait que le mode économique soit de plus en plus privilégié au détriment du mode sociologique qui demande l'instauration d'une certaine confiance entre les acteurs (Gulati et Higgins 2003; Assens, 2003). Le mode sociologique n'est ainsi conservé que pour coordonner les acteurs locaux que l'on connaît déjà bien, pour des activités qui ne nécessitent pas un partage des revenus. Ce choix est également renforcé par le fait que les réseaux sont constitués d'acteurs de plus en plus éloignés géographiquement et choisis selon des critères objectifs de complémentarité de ressources et de compétences. Par ailleurs, on peut également penser que la difficulté pour une station de sports d'hiver à protéger ses innovations renforce le caractère rationnel et économique des relations entre les membres d'un réseau d'innovation.

Le tableau 8 résume ces résultats et caractérise les réseaux constitués par les stations de sports d'hiver en fonction du type d'innovation élaboré.

Tableau 8 : Les caractéristiques des réseaux en fonction de la nature de l'innovation

(Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013b, p. 25)

		Caractéristiques des réseaux			
		Nature de la relation	Mode de régulation	Architecture	Rayonnement
Objet sur lequel porte l'innovation	Nouvelles offres	Tout type de relations	Sociologique <i>avec acteurs locaux</i> Economique <i>avec les autres acteurs</i>	Centré	National à international
	Front Office	Plutôt verticale	Economique		National à international
	Back office	Tout type de relations	Economique		Local

Deux apports principaux se dégagent de nos recherches (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013b, 2015). Le premier apport concerne la caractérisation des réseaux d'innovation de services. Il semblerait ainsi que pour les innovations de service touristique, le réseau diffère en termes de partenaires mobilisés (concurrents, fournisseurs, distributeurs, acteurs extérieurs à la filière) et de rayonnement (local, national ou international). En revanche, il semble qu'il y ait toujours un acteur central chargé d'orchestrer les échanges entre

partenaires, et ce quel que soit le type d'innovation. Ce rôle de pivot est souvent assuré par un organisme public (office du tourisme ou institution locale), possédant une certaine légitimité locale (Kumar et Das, 2007).

Le second apport concerne la mise à jour d'un lien entre le type d'innovation déployé et le type de réseau constitué. En effet, deux de ces dimensions (nature de la relation et rayonnement) semblent être différentes en fonction du type d'innovation que l'on souhaite développer (comme le montre le tableau 8).

Nos recherches comblent ainsi une lacune en complétant les travaux actuels portant sur les caractéristiques des réseaux d'innovation, jusqu'ici plutôt focalisés sur les innovations dans l'industrie manufacturière.

Au niveau managérial, prendre en considération les différentes dimensions lors de la construction d'un réseau pour innover représente également un apport non négligeable. Les stations de sport d'hiver doivent comprendre l'intérêt, pour innover, de s'ouvrir vers des partenaires extérieurs (entreprises n'appartenant pas à la filière touristique et/ou n'étant pas localisées géographiquement dans la station). C'est notamment l'ouverture du réseau à ces partenaires « originaux » qui facilite la conception et la mise en place d'innovations plus radicales. Les stations de sports d'hiver qui désirent innover doivent par ailleurs prendre conscience du rôle important d'un pivot qui impulse la dynamique d'innovation, sélectionne les acteurs les mieux à même de contribuer à une mise en place efficace de l'innovation et coordonne leurs actions.

Pour compléter notre connaissance des innovations touristiques, il nous semblait important de savoir si les TIC (une forme d'innovation organisationnelle et technologique) pouvaient modifier le positionnement stratégique des Petites Entreprises (PE) touristiques et les offres innovantes qu'elles peuvent proposer.

2.222 L'apport des TIC dans la construction des innovations et du positionnement stratégique des PE touristiques

Les recherches montrent que l'utilisation des TIC au sein des petites structures est surtout focalisée sur des utilisations opérationnelles et très peu sur des orientations stratégiques (Dyerson, Harindranath et Barnes, 2009). Selon Lee et Morrison (2010), il y a plusieurs avantages majeurs qui résultent d'une présence sur le Web : réduction des coûts, croissance des revenus, marketing ciblé, amélioration de la satisfaction client, amélioration de la qualité,

réponse aux besoins clients. Pour autant il est difficile d'évaluer le retour précis de l'utilisation d'internet pour les entreprises. Le prisme des recherches menées se fait donc le plus souvent sur les bénéfices perçus, notamment sur les dimensions commerciales et marketing, qui demeurent une motivation prépondérante chez les dirigeants de petites structures (Mehrtens, Cragg et Mills, 2001; Dyerson *et al.*, 2009). Néanmoins certaines engagent une vraie réflexion stratégique grâce à la mise en place de leur site internet notamment lorsqu'elles ont atteint un stade de maîtrise et de maturité en matière de fonctionnalités et de services (la conclusion de la transaction et le paiement en ligne étant une des phases les plus avancées). La petite structure vise alors, *via* internet, à rechercher une différenciation sur le marché. Cette différenciation consiste à jouer non pas sur une réduction des prix mais sur un différentiel de valeur perçu par le client. Or peu de travaux l'abordent sous cet angle stratégique (Aldebert, 2008).

Notre recherche (Favre-Bonté et Tran, 2011) cherche à combler cette lacune en étudiant comment l'utilisation de ces technologies peut aider les PE touristiques à proposer des offres innovantes et donc contribuer à améliorer leur avantage concurrentiel (cf. encadré méthodologique 11).

Encadré méthodologique 11

Nous avons choisi d'explorer ce questionnement dans le secteur du tourisme très largement en avance en matière de TIC (Kalika et Rival, 2009) en nous focalisant plus particulièrement sur les sites Internet qui constituent un outil de développement pour les entreprises. Nous avons étudié, pendant l'été 2010, **4 petites entreprises (moins de 50 salariés) du secteur du tourisme** dans les départements Charente-Maritime (**région Poitou-Charentes**) et Haute-Savoie (**région Rhône-Alpes**). Les **entretiens semi-directifs avec les dirigeants** avaient pour objet de comprendre les principales utilisations et les impacts des TIC au sein de ces petites structures, ainsi que de cerner les incitations et les freins à leur mise en place. Ces interviews ont été complétées par des **données secondaires internes** (notes internes, site internet, etc.) et **externes** (extraits de presse). Nous avons ainsi réalisé **6 entretiens avec des prescripteurs ou organismes publics et privés** : le conseiller tourisme de la CCI de La Rochelle; le responsable commercial du groupement Hôtels et Chalets de Tradition, le directeur commercial de RESO France et trois membres de RESO 7374. Ces acteurs nous ont permis d'avoir une vision plus large et de mieux cerner l'importance de l'environnement des petites structures en complétant les discours des dirigeants.

Le tableau 9 propose une synthèse de nos résultats concernant l'intérêt des TIC pour les PE touristiques dans la construction de leur offre.

Tableau 9 : Synthèse de l'intérêt des TIC pour les PE dans le secteur du tourisme.

(Favre-Bonté et Tran, 2011, p. 11)

PE	P1 : notoriété et élargissement de la base de clients	P2 : nouvelles techniques et lissage de l'activité	P3 : entretenir et fidéliser la base de clients	P4 : amélioration de la gestion des PE (<i>back office</i>)	P5 : meilleure connaissance environnement
3 Iles	+++	++	++	-	-
Les Cormorans	+++	+	++	+	-
Hôtel Le Dahu	+++	++	+++	+++	-
Hôtel Le Macchi	++	+	++	++	-

Légende : (-) TIC pas utilisé; (+) faible utilité des TIC; (++) moyenne utilité des TIC; (+++) forte utilité des TIC

Notre principal apport réside dans la mise en évidence du rôle des TIC dans la construction d'innovations et dans le renforcement du positionnement concurrentiel des PE. Si ces aspects ont été décrits dans de nombreux travaux concernant la grande entreprise, on dispose de peu de recul sur le rôle des TIC au sein des petites structures (Aldebert, 2008).

Nos résultats (Favre-Bonté et Tran, 2013, 2015) montrent que la mise en place et l'utilisation des TIC chez les PE touristiques leur permettent certes d'obtenir une meilleure visibilité, mais également les incitent à mieux structurer leur offre (pour plus de lisibilité et d'originalité) et à l'étoffer pour répondre au mieux aux diverses attentes de leurs clients. Progressivement, on assiste à un renforcement de leurs ressources et compétences. Cette amélioration de l'offre client les incite à mener une réflexion plus globale de leur positionnement et leur permet de clarifier « leurs axes stratégiques » et donc de paraître plus « solides » face aux partenaires potentiels afin d'obtenir plus facilement des fonds et/ou des aides si cela s'avère nécessaire. Les TIC qui au départ peuvent être perçues comme un moyen d'atteindre plus facilement le client peuvent s'avérer, par effet de ricochet, être un levier stratégique en améliorant progressivement la chaîne de valeur de la PE et aussi ses relations avec les partenaires.

En termes d'implications managériales, notre recherche montre que les PE peuvent utiliser les TIC comme un outil de différenciation par rapport à la concurrence, notamment sur les dimensions liées à l'innovation et à la relation client. La réussite quant à l'utilisation d'un site Internet repose également sur un choix très judicieux de la technologie par rapport au

positionnement de l'entreprise et de la nature de ses activités. L'équipement en TIC et en SI doit également se faire à partir d'une véritable réflexion quant au métier (et/ou la mission) de la PE car cela conditionne les services et les fonctionnalités proposées à partir des technologies. Ainsi l'hôtelier doit-il se demander s'il est hébergeur ou créateur d'émotions afin de proposer des services innovants et alignés sur son positionnement stratégique.

Les TIC semblent être un outil complémentaire à la réalisation de l'innovation de service : Internet peut être un moyen d'innover dans l'offre de services pour contribuer à un positionnement de différenciation par le haut, voire de niche (personnalisation de l'offre; renforcement de la relation client; amélioration de la visibilité face à des concurrents de plus grande taille...). Les TIC seules n'ont pas de caractère à créer un avantage concurrentiel mais c'est lorsqu'elles sont combinées à d'autres ressources qu'elles viennent soutenir la stratégie et créer de la valeur. Les changements induits de l'implantation des TIC dans l'entreprise touristique, contribuent selon nous à la création d'innovations reconnues comme essentielles à la croissance de l'entreprise et du secteur.

Bien que basés sur deux axes distincts (l'internationalisation et l'innovation) et des modèles différents, les résultats de nos travaux de recherche convergent et ouvrent des perspectives de recherche prometteuses qui sont en partie développées dans la section suivante (section 3.1). En particulier, il s'agira d'approfondir la compréhension des stratégies d'innovation de jeunes entreprises de service en explorant notamment l'impact de ces stratégies d'innovation sur leur développement international rapide. En investiguant le lien entre les stratégies d'innovation et le développement international de jeunes entreprises de service, cette réflexion aura pour objet l'analyse des mécanismes qui conduisent à la mise en place rapide de liens (internationaux) de collaboration et à l'accélération de leur internationalisation.

III

-

Les perspectives de recherche et activités d'encadrement

Cet état des lieux de mes travaux conduit à présenter de manière plus approfondie l'avancement actuel de mes projets de recherche et le prolongement envisagé de mes travaux (3.1), les responsabilités en matière de recherche (3.2) ainsi que les activités d'encadrement (3.3).

3.1 Les projets et perspectives de recherche

Les sections précédentes ont fait le recensement des travaux achevés à ce jour. Mon projet s'inscrit dans le prolongement de mes travaux sur les deux axes présentés.

Axe 1 : L'internationalisation par le prisme des facteurs stratégiques et des caractéristiques du dirigeant

Dans ce premier axe, historiquement lié à ma thèse, l'essentiel de mes travaux a porté sur les stratégies d'internationalisation des FMN puis des jeunes entreprises (PME/TPE).

Je souhaite poursuivre mes recherches sur les liens entre profil du dirigeant et internationalisation de la jeune entreprise. On peut ainsi distinguer deux voies de recherche : La première voie consiste à privilégier les recherches quantitatives pour généraliser les résultats et tester des propositions établies dans les recherches antérieures, comme le préconisent Keupp et Gassmann (2009). Mes travaux de recherche ainsi que la littérature (positionnant le niveau d'analyse sur la personne du dirigeant) conduisent à penser que c'est un angle d'analyse intéressant pour comprendre la stratégie internationale de l'entreprise (Coviello, 2015). Plusieurs approches ont été utilisées : l'approche par les ressources, l'approche réseau personnel et également l'approche marketing international. L'objectif est de montrer que le dirigeant en fonction de son expérience, de son profil, de son réseau... est multiforme et qu'il faut tenir compte de ces éléments-là et de leur combinaison pour mieux comprendre le développement international de l'entreprise. Il s'agit d'un projet de recherche dans lequel un travail doctoral pourra s'insérer en étudiant des profils d'entrepreneurs internationaux avec une approche quantitative (qui manque actuellement dans les travaux sur l'EI, Keupp et Gassmann, 2009; Beddi, Merino et Coeurderoy, 2012; Cavusgil et Knight, 2015). Ce travail pourrait se focaliser sur des types particuliers d'entreprises moins analysés dans la littérature (Taylor, 2011) comme les start-ups dans le domaine des services, ce qui me permettrait, entre autres, de mobiliser mes connaissances sur les entreprises de service (acquises lors de recherches sur les innovations de service, Axe 2).

La seconde voie vise à promouvoir les recherches longitudinales en intégrant une dimension temporelle élargie de l'internationalisation. Ces recherches permettraient par exemple de discuter de la rapidité de l'internationalisation et de son lien avec les autres dimensions comme la localisation géographique, la performance ou les modalités d'entrée (peu étudiés en EI : Aspelund et Moen, 2005; Johanson et Martin, 2015). La question est de savoir si l'internationalisation entrepreneuriale permet d'avoir un niveau de performance supérieure (en termes de survie, chiffres d'affaires, effectif, rentabilité, etc.) sur l'ensemble des dimensions (mode d'entrée, zones géographiques ciblées, etc.). Par ailleurs, Beddi *et al.* (2012) soulignent qu'aucun article ne propose d'étude longitudinale, ni ne privilégie une démarche dynamique : c'est donc dans cette voie que je souhaite travailler en étudiant de nouveau mes cas afin de visionner les trajectoires parcourues en 5 ans.

Enfin, l'arrivée à l'IAE SMB d'une nouvelle Maître de Conférences, Ekatarina LePennec, en septembre 2014, vient renforcer mes connaissances sur les entreprises qui s'internationalisent de façon précoce en apportant une dimension géographique (la Russie) et culturelle. De multiples axes de recherche s'offrent alors à moi, mais il en est un qui retient mon attention car il vient compléter mes travaux sur le réseau personnel des ENI : il s'agit de mieux comprendre l'impact des réseaux d'influence sur l'implantation des jeunes entreprises à l'étranger et également de comparer l'impact de ces réseaux d'influence selon les pays d'implantation (Freeman, Hutchings, Lazaris et Zyngier, 2010). Cet axe de recherche me semble intéressant car la notion de réseaux d'influence est complexe. Rejoindre un réseau d'influence demande du temps à la petite entreprise mais les réseaux peuvent être de formidables outils de développement et constituent un moyen efficace d'acquérir des compétences complémentaires sur des marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

Axe 2 : L'organisation de l'innovation et la spécificité des services

Le second axe a démarré il y a moins de 10 ans et complète parfaitement mes travaux et certaines approches théoriques mobilisés (approche par les ressources, profils du dirigeant, réseau) dans l'axe 1.

Les Pays de Savoie étant une destination très touristique, je souhaite poursuivre mon analyse sur les innovations touristiques à la fois parce que le terrain est propice à la recherche (il offre une grande diversité d'entreprises) mais également parce que les recherches pourraient

déboucher sur des implications managériales et donc des actions concrètes pour nos décideurs savoyards. En effet, le tourisme et la montagne en particulier est au cœur de nombreuses discussions et fait l'objet de beaucoup d'attention certes de la part des acteurs touristiques (nombreuses conférences professionnelles sur « *comment réinventer la montagne ?* »...) mais aussi de la part du gouvernement²⁰. Je souhaite donc poursuivre mes travaux pour comprendre comment le territoire à travers les acteurs et donc les réseaux mis en place permet de faire émerger des innovations source d'avantage concurrentiel pour ces PME voire PE du secteur du tourisme face à une concurrence internationale de plus en plus active. Il s'agit de mieux comprendre à la fois les processus organisationnels qui amènent les entreprises de service à innover mais également les collaborations et réseaux qui permettent à ces entreprises de service de proposer des innovations difficilement imitables. Ceci est d'autant plus important que, dans les services, peu d'innovation sont brevetables et que, à ce jour, le processus d'innovation dans les services n'a reçu que peu d'attention de la part des chercheurs en sciences de gestion (Alderbert et Loufrani-Fédida, 2013)²¹.

Enfin, si les recherches traitent du lien entre type d'innovation et caractéristiques du réseau inter-organisationnel (Favre-Bonté, Gardet et Thévenard-Puthod, 2013b), elles n'abordent pas l'éventuelle réciprocité du lien. Or, dans certaines situations, il se pourrait que ce soient les réseaux qui déterminent les innovations mises en œuvre. Il conviendrait donc d'étudier davantage cette « réciprocité ». Un travail doctoral pourrait ainsi examiner plus en profondeur la relation entre les réseaux inter-organisationnels et les innovations de service ainsi que le sens de cette relation. Je débute actuellement un projet, dans le cadre de l'AAP Montagne, qui se donne pour objectif d'apporter un éclairage à cette relation tout en essayant de mieux comprendre le processus de construction du réseau d'innovation. Sur la même thématique, je supervise également un mémoire de Master Recherche qui s'intéresse à l'émergence, en station, d'une gouvernance collective entre acteurs différents permettant de proposer des offres innovantes (autres que touristiques).

²⁰ Lors de la clôture des Assises du Tourisme (19/06/2014), Laurent Fabius a annoncé une série de décisions destinées à dynamiser ce « secteur essentiel pour la France, qui pèse plus de 7 % de notre PIB et représente deux millions d'emplois directs et indirects » (proposer une offre de qualité et diversifiée; améliorer la qualité du service; renforcer le numérique).

²¹ L'acceptation (fin 2014) de notre projet dans le cadre de l'AAP Montagne devrait nous permettre d'alimenter cette recherche en 2015-2016.

Je souhaite continuer ces différents travaux en partageant mes connaissances à travers l'encadrement de travaux doctoraux sur mes axes de recherche. Sur la partie internationale, j'ai été notamment sollicité pour faire partie du comité de thèse (sur le système de contrôle du développement international des PME. ARC 8²²) de Damien Nesme²³ sous la direction de Martine Séville (COACTIS). Sur la partie innovation, j'espère pouvoir bientôt co-encadrer une thèse sur les stratégies d'innovation des entreprises de service; mon appartenance au LABEX ITEM (Innovation et Territoire de Montagne) est un accès privilégié au financement de thèse puisque ce programme valorise et alloue un budget conséquent aux sujets transversaux sur l'innovation en Territoires de Montagne. Avec l'H.D.R. je pourrai proposer un sujet et (co-)encadrer un doctorant.

Enfin, depuis janvier 2014, lors du changement de présidence, je suis entrée au conseil d'administration de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI) qui s'appuie sur les trois dimensions du métier d'enseignants-chercheurs dans les sciences de l'action : la recherche, l'éducation et l'interface avec le monde professionnel. C'est une occasion pour moi de renforcer mes contacts autour de l'entrepreneuriat (international), de faire émerger des terrains et ainsi de faciliter mes recherches dans ce domaine.

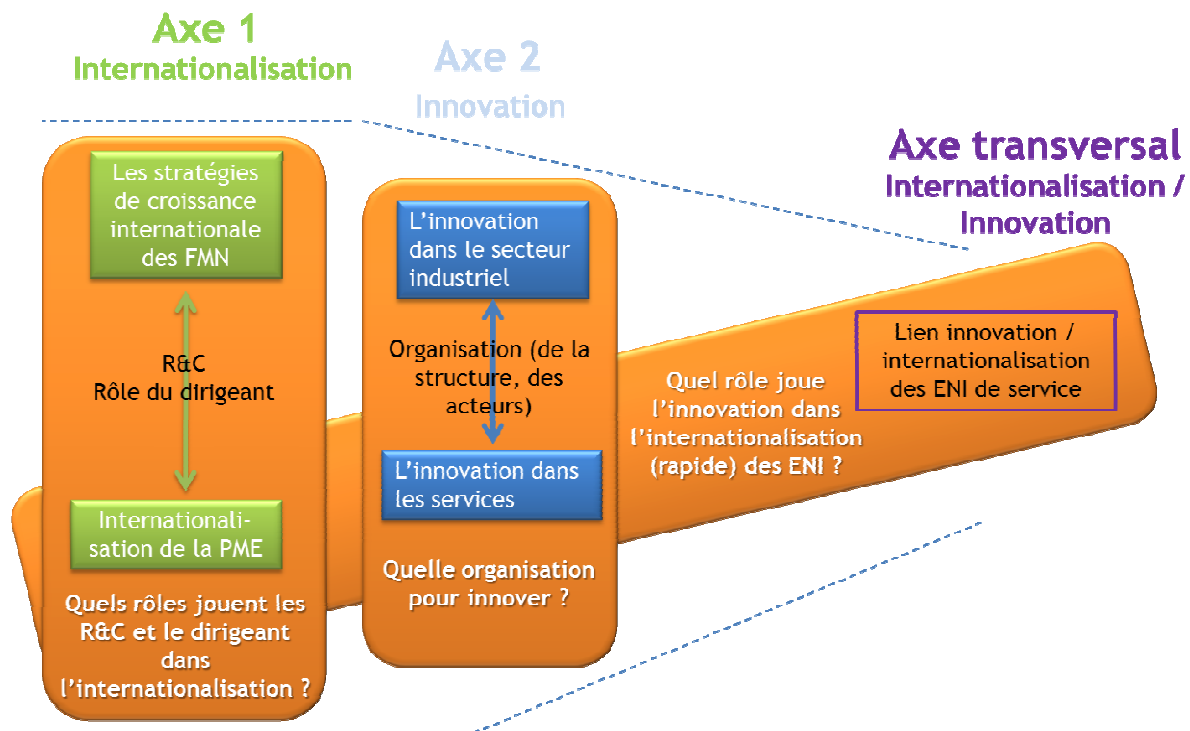
En résumé, la littérature s'entend sur le fait que les PME internationales innover plus que les autres et que, en retour, l'innovation confère de meilleures performances aux PME internationales (*e.g.*, O'Cass et Weerawardena, 2009). Plus récemment, Lamotte et Colovic (2013) montrent que l'innovation chez les PME de service accélère leur internationalisation et appellent à plus de recherches pour comprendre pourquoi les jeunes entreprises innovantes de certains pays sont plus enclines à s'internationaliser que celles dans d'autres pays. Une comparaison par pays de ces profils stratégiques semble donc être une piste intéressante. Dans la lignée de Castro-Lucas, Diallo, Léo et Philippe (2013) qui appellent à un examen conjoint des stratégies d'innovation de service et des stratégies d'internationalisation, je souhaiterais poursuivre mes recherches et encadrer un doctorant sur les stratégies d'internationalisation de jeunes PME de service innovantes. En effet, la combinaison des stratégies d'innovation et d'internationalisation chez les ENI (dans le secteur des services) apparaît comme un axe prometteur.

²² L'ARC8 « Industrialisation et sciences de gouvernement » analyse les défis économiques, sociaux et environnementaux des sociétés industrielles afin d'élaborer des méthodes et outils innovants permettant aux entreprises et aux acteurs socio-politiques de construire la croissance durable, intelligente et inclusive de demain.

²³ Damien collabore avec l'ERAI et les clusters de la région.

Le schéma ci-dessous résume les grands domaines de mes travaux de recherche actuels (axe 1 et 2) et futurs (axe transversal).

Schéma 2 : Synthèse de mes domaines de recherche actuels et futurs



3.2 Les responsabilités en matière de recherche : animation, collaboration et valorisation

3.2.1 Animation et collaboration

J'ai eu l'opportunité d'organiser des manifestations avec le soutien de différents réseaux académiques.

En effet, en 2004 et 2009, j'ai organisé deux tutorats collectifs de doctorants en Sciences de Gestion. Les objectifs du Tutorat *Grand Sud*, formule qui existe depuis une vingtaine d'année, sont d'aider les doctorants dans l'avancée de leurs travaux lors d'un séminaire annuel d'échange sur les méthodologies de la recherche en gestion. Les équipes et laboratoires participants sont CRET-LOG - Aix Marseille Université, IREGE - Université de Savoie Mont Blanc, ISEOR - Université de Lyon, ERFI - Université de Montpellier, GRM -

Université de Toulon et du Var. Ce Tutorat Grand Sud est organisé chaque année en juin par les différents participants (à Nice en juin 2015).

En 2006, sous l'impulsion du Professeur C. Mothe, l'équipe Innovation et Réseaux de l'IREGE a organisé la conférence annuelle de l'AIMS (350 participants sur 3,5 jours). Cette manifestation a grandement contribué à améliorer la visibilité du laboratoire au niveau national, si ce n'est européen. Dans ce projet, j'ai participé aux aspects scientifiques autant qu'organisationnels. A la suite de cette grande manifestation, j'ai participé, en 2008, à la co-organisation de la journée transdisciplinaire de recherche sur le thème de l'innovation avec le soutien de l'AGRH et de l'AIMS. Ces activités m'ont permis d'engager de nouveaux échanges et collaborations avec des chercheurs d'autres laboratoires.

Je participe à un programme de recherche sur les barrières à la croissance des PME, coordonné par Rachel Bocquet, qui cherche à identifier les facteurs qui favorisent et inhibent la croissance des PME et des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) de la région Rhône-Alpes. L'objectif principal est d'avoir une meilleure compréhension des barrières à la croissance de ce type d'entreprises au niveau local et régional afin d'obtenir des réponses sur les raisons du ralentissement de leur développement depuis la crise de 2008. Il s'agit de pouvoir conseiller les organisations et dispositifs d'appui au développement des PME en concertation avec les acteurs locaux impliqués dans le projet de recherche. Dans le cadre de ce projet, j'appartiens au groupe de travail sur les barrières au développement international des PME; l'objectif est d'examiner les freins au développement en prenant comme angle d'approche le profil du dirigeant.

Je participe également au LABEX ITEM. Le LABEX ITEM est un réseau de chercheurs en sciences humaines et sociales issus des établissements de recherche d'Isère et de Savoie (Budget : 8 259 083 euros/8 ans). Sa vocation est d'apporter aux territoires de montagne la capacité d'analyse et d'expertise qu'appellent les différentes formes de changement auxquelles ils sont confrontés : climat, économie, démographie, mobilité, culture, concurrence internationale, etc. Dans ce programme je coordonne depuis 3 ans le pôle « De l'innovation individuelle à l'intelligence territoriale : Pratiques innovantes et impacts sur les territoires de montagne » au sein du Work Package 2 (WP2) « Innovation Montagne ». Dans le cadre du LABEX, j'ai également participé à l'élaboration de la Fresque de l'Institut National de l'Audiovisuel (INA) « Fresque Montagnes Magiques : 100 ans de tourisme alpin à l'écran ».

Cette fresque a pour objectif de proposer une lecture critique des images à travers l'analyse du discours de la télévision sur les territoires de montagne et ses populations par le prisme du tourisme. Autrement dit, il s'agit de mettre en évidence la façon dont la télévision a construit une représentation du territoire, de la montagne comme espace touristique et lieu d'innovation. Cette fresque numérique est composée d'archives audiovisuelles, en partenariat avec la délégation régionale de l'INA Centre Est, le Musée dauphinois, la Cinémathèque des Pays de Savoie et de l'Ain. Plus de 100 vidéos ont été sélectionnées parmi les archives de l'INA et des partenaires. Chacune est resituée dans son contexte historique, géographique, sociologique et/ou médiatique grâce à des notices réalisées par des chercheurs du LABEX. En ce qui me concerne, j'ai travaillé sur le thème « Innovation et tourisme » et j'ai rédigé 13 notices²⁴. Ce travail à mi-chemin entre la recherche et la pédagogie est un exercice intéressant en termes de prise de recul et de transmission de connaissances.

Je suis également le référent Université de Savoie Mont Blanc (budget USMB : 49 400 euros en 2013-14) dans le cadre du programme IDEFI PROMISING. PROMISING est un programme portant sur la pédagogie de l'innovation en sciences humaines et sociales. Il a reçu le soutien des Investissements d'Avenir IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes). Ce programme est coordonné par l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble (budget 5 millions d'euros sur 7 ans). On peut identifier 2 axes : un axe valorisation (sur les innovations pédagogiques) et un axe pédagogique. Sur le premier axe, en 2013, j'ai pris en stage une étudiante de Master Recherche (que j'ai ensuite encadré pour son mémoire sur le thème des compétences pour innover). Sur l'axe pédagogique, durant l'année 2014, j'ai recruté une assistante ingénieur en pédagogie pour développer des formations innovantes à la créativité et à l'innovation, d'abord au sein de l'IAE SMB puis de l'Université de Savoie Mont Blanc afin d'associer différentes disciplines des sciences humaines et sociales. Ceci vise à décroiser les disciplines et mettre en œuvre de nouvelles formes pédagogiques. Cette casquette de « coordinatrice » m'a permis à la fois de repenser mes approches pédagogiques mais également de me questionner sur le rôle d'accompagnateur de l'apprenant (élève ou doctorant), non seulement dans l'acquisition de savoirs au sens classique, mais aussi de compétences collectives et d'un développement personnel.

²⁴ Lien vers la fresque INA "Montagnes magiques : 100 ans de tourisme alpin à l'écran" : <http://fresques.ina.fr/montagnes/accueil>

Depuis 2005, je participe aux commissions de spécialiste (comité consultatif) en section 06 et au comité de sélection de différentes universités (Université Jean Monnet à Saint Etienne, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II).

Enfin, je participe régulièrement à l'évaluation d'articles pour le compte de réseaux scientifiques et de conférences. Par ailleurs, j'évalue régulièrement des articles soumis à des revues internationales et nationales.

3.22 Valorisation

J'ai toujours considéré que la recherche devait se doter de dispositifs de transfert et de transmission des connaissances auprès du public. J'attache donc une attention particulière à présenter les résultats de mes recherches dès que l'occasion se présente. En dix ans, j'ai eu l'opportunité de présenter plus d'une dizaine de recherches auprès des nombreux publics tant institutionnels (Thésame, club des Dirigeants, Innovation & Stratégie²⁵, CRITT Savoie, Conseil Général 73 et 74, etc.) que privés (Groupe SEB, entreprises du pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries, etc.). Mes articles publiés dans des revues professionnelles s'inscrivent également dans cette perspective.

3.3 Les activités d'encadrement

Depuis ma prise de fonction à l'Université de Savoie Mont Blanc (USMB), j'ai intégré une équipe tournée vers l'international (IUP Affaires Internationales, AI). J'ai donc eu la chance depuis le début d'enseigner des matières liées à l'international, et donc à mes axes de recherche (stratégie internationale, organisation internationale, marketing international...) puis de prendre très vite des responsabilités liées à l'international (directrice adjointe de l'IUP AI, responsable de Licence AI, et actuellement directrice adjointe du département Management International, MI et responsable de 2 parcours : Master 2 Commerce Responsable à l'International, CRI et Licence Pro AI). C'est dans ce cadre, certes très

²⁵ Le Club des DIS®, pour Dirigeants, Innovation et Stratégie est l'unique club de la région Rhône-Alpes à rassembler des dirigeants d'entreprise, directeurs marketing, directeurs R&D et responsables de l'innovation autour des questions stratégiques du management de l'innovation. Le Club des DIS favorise les rencontres et une réflexion commune sur les outils et méthodes de la conduite de l'innovation dans les entreprises. Ce club est créé et animé par Thésame. Thésame a reçu le label européen « *European Community Business and Innovation Center* » en 2000. <http://www.thesame-innovation.com>

gourmand au niveau administratif²⁶, mais très lié à l'international (étudiants étrangers²⁷, partenariats avec les universités étrangères...) que j'ai pu suivre des mémoires parfaitement en lien avec mes thématiques de recherche.

En tant que responsable de la Licence Professionnelle « Affaires Internationales » de l'IAE SMB, j'ai suivi une vingtaine d'étudiants pour la réalisation de leur mémoire de fin d'année dans des domaines variés liés à l'international (GIRH, stratégie de croissance, *Born-global...*).

Mes interventions au niveau Master représentant plus de 70% de ma charge d'enseignement, j'ai eu l'opportunité d'encadrer des travaux de BAC+5 très rapidement. J'ai ainsi suivi une vingtaine d'étudiants en Master 2 Recherche, en Master 2 HEC Genève (formation continue)²⁸, et en Master 2 Apprentissage pour leur mémoire de fin d'année, ainsi qu'une dizaine d'étudiants par an en Master 1 Développement et Commerce International (DCI) et Master 2 CRI dans le cadre de leur mémoire de fin de cursus. Ce suivi consiste à accompagner les étudiants dans leur revue de littérature, leur design de recherche, leur recueil de données et leur analyse des résultats. Ces étudiants font leur mémoire en même temps que leur projet consultant (M1) ou que leur stage de 6 mois à l'étranger (M2); la collecte des données s'apparente quelquefois à celle d'un doctorant en convention CIFRE. Ces mémoires couvrent des thématiques aussi variées que l'internationalisation, l'innovation, l'entrepreneuriat.

²⁶ J'ai pris mes fonctions (de MCF) et des responsabilités de programme en 2000 dans un IUP qui a connu une forte croissance (devenu aujourd'hui IAE) : cet institut est passé de 800 étudiants (en 2001) à environ 2500 en moins de 9 ans ; il a fallu accompagner les différentes étapes à moyen constant, voire inférieur. La première vague de masterisation, puis la masterisation des IUP, ont conduit à des changements organisationnels et administratifs importants.

²⁷ L'Université de Savoie Mont Blanc (USMB) est, depuis 2008, la première université de France pour ses échanges ERASMUS (proportion des mobilités d'études sortantes rapportée à l'effectif global de l'université). Source : palmarès édité par les agences Campus France et Europe-Éducation-Formation-France (juin 2014). L'USMB c'est plus de 110 nationalités représentées, près de 1 200 étudiants étrangers accueillis chaque année et près de 400 universités étrangères partenaires dans une soixantaine de pays dans le monde.

²⁸ Cette formation universitaire en management de niveau Master 2 / Bac+5 (diplôme reconnu par les accords de Bologne) est un partenariat entre l'IAE Savoie Mont Blanc de l'USMB et la formation continue d'HEC Executive Genève, Faculté d'Economie et de Management de l'Université de Genève.

Conclusion

Ma thèse et les travaux qui l'ont immédiatement suivis ont été orientés par mon appartenance à l'équipe 'Management Stratégique' du professeur Paturel au sein du CERAG. Ensuite, le design de recherche adopté et les choix effectués dans les recherches qui ont suivies ont été fortement marqués par mon appartenance à l'IREGE au sein duquel j'ai beaucoup appris, notamment grâce aux collaborations avec des chercheurs du laboratoire (Caroline Mothe, Sébastien Brion, Elodie Gardet, Catherine Thévenard-Puthod, Jean-Luc Giannelloni, Bénédicte Serrate...) mais aussi avec d'autres chercheurs extérieurs à l'IREGE (Jean-Pierre Boissin, Sébastien Tran, Mathieu Cabrol, qui intégrera l'IREGE en 2011...).

Ce travail de mise en perspective de mes travaux de recherche et de l'élaboration d'un programme de recherche constitue une étape importante dans ma carrière d'enseignant chercheur. En effet, il m'a permis de faire le bilan de mes recherches en mettant en évidence les complémentarités des différents terrains mais également de dessiner les axes de recherche qui me permettront d'orienter mes recherches et les terrains adéquats. C'est également l'occasion de faire un recentrage sur l'activité de recherche qui représente une activité parmi trois autres (l'enseignement, les responsabilités managériales et dans une moindre mesure le conseil). Mes différentes responsabilités occupées depuis 2000 (directions-adjointes, responsabilités de programmes en formation initiale (Licence et Master) et en formation continue (Licence professionnelle) m'ont très rapidement confronté à la difficulté de poursuivre une activité de recherche en parallèle des autres projets et de l'enseignement. Pour autant, je me suis toujours attachée à faire de la recherche car elle représente aussi pour moi une respiration intellectuelle nécessaire au-delà de la légitimité qu'elle peut conférer dans l'exercice de certaines fonctions.

Cette habilitation à diriger des recherches traduit surtout une réelle volonté de contribuer au champ du management stratégique en général et aux stratégies d'internationalisation et d'innovation. Les recherches menées depuis la fin de mon doctorat m'ont permis de développer une analyse des innovations de service, au regard de secteurs différents (bancaire et tourisme) et une analyse des stratégies d'internationalisation à travers un double angle : l'examen des R&C dans les F&A et des caractéristiques des dirigeants dans le développement international de PME. Ma contribution principale porte sur l'examen de l'internationalisation

et de l'innovation en intégrant les diverses formes de complémentarité au niveau micro-économique et organisationnel.

Mes travaux reposent sur des méthodologies empiriques distinctes, de nature qualitative et quantitative, et témoignent de ma capacité à mettre en œuvre les techniques adéquates.

Les résultats de mes recherches ont été publiés dans plus d'une dizaine de revues à comité de lecture référencées par l'AERES et le CNRS à un rythme plus soutenu ces dernières années, et cela malgré une lourde charge d'enseignement et de responsabilités à l'IAE SMB.

Je suis régulièrement impliquée dans des programmes d'envergures (Interreg, IDEFI et LABEX). Ces projets, inscrits dans les axes de l'IREGE et sur lesquels je travaille depuis plus de cinq ans, témoigne de mon engagement constant dans la vie du laboratoire.

Ces différentes thématiques de recherche ont également été l'occasion de collaborations et d'échanges très enrichissants avec des collègues de différentes institutions (DAUPHINE, IREGE, CERAG, EDYTEM, etc.). Je voudrais également signaler un point important pour moi : l'opérationnalisation sur le terrain des recherches. De par ma formation d'origine professionnalisante, j'attache de l'importance aux recommandations managériales des travaux académiques, cela s'explique certes par mes activités proches du terrain mais également par l'origine même de mes travaux et de ma méthodologie souvent qualitative qui proviennent pour la plupart de contrats de recherche²⁹.

Enfin, j'ai été amenée à accompagner des dirigeants de PME dans leur réflexion stratégique à des moments clés de la vie de leur entreprise (création, levée de fonds, appel à des *Business Angels*, évolution du *Business Model*, mise en place d'une *Balanced Scorecard*...). Cela m'a permis à la fois d'avoir un accès privilégié au terrain mais également d'orienter mes recherches en faisant, par exemple, émerger des problématiques actuelles.

Je n'oublie pas non plus l'activité d'enseignement qui a été régulièrement alimentée par mes travaux de recherche. Il est important, je pense, d'aligner ces deux activités qui s'alimentent mutuellement dans leur contenu; j'ai quelques fois profité de mes enseignements pour

²⁹ J'ai travaillé sur 5 contrats de recherche (dont Interreg, IDEFI, LABEX).

vulgariser mes résultats de recherche. La réalisation de cette HDR permettra aussi d'identifier et d'encadrer des étudiants de Master 2 susceptibles de s'engager dans une thèse.

Pour les années à venir, mon objectif est de continuer à être identifiée comme spécialiste des stratégies d'internationalisation et d'innovation des petites entreprises de service. Il sera donc nécessaire d'élargir le type de données utilisées. Si les données qualitatives restent clairement un élément central de ma « boîte à outils », il s'agit de les compléter par d'autres formes (données d'enquête notamment, etc.). En termes de dispositif de collecte, je cherche à mieux prendre en compte la dimension temporelle des phénomènes, en collectant principalement des données longitudinales. D'autre part, je m'efforce dorénavant d'éviter d'utiliser des mesures obtenues par la même méthode. Mon but est donc de contribuer à ces thèmes en m'appuyant sur des équipes et des projets d'envergure.

J'ai désormais le souhait de conduire des projets de recherche de plus grande ampleur comme les deux derniers en date (IDEFI et LABEX) : il me semble important de donner la priorité à des contrats de recherche (de type ANR), à chaque fois que cela est possible, non seulement pour fédérer des équipes autour d'un thème mais également pour confronter la formulation de ses programmes de recherche à la réalité d'une demande sociale. Pour cela, nous savons qu'il est nécessaire de pouvoir disposer de ressources adaptées dont les doctorants font partie. Encadrer des doctorants de manière régulière, ce serait pour moi la possibilité d'élargir la portée des travaux que j'entreprends pour, *in fine*, mener des projets plus ambitieux et à plus fort impact. L'objectif est certes de valoriser mes travaux dans les meilleures revues académiques, mais également de les vulgariser dans les communautés pédagogiques et professionnelles. Je vois aussi l'encadrement de doctorants comme un élément important de consolidation des collaborations, en particulier à l'international. L'envoi d'un doctorant dans d'autres laboratoires permet d'initier de nouvelles collaborations et/ou de mettre en place des comparaisons de données par pays. Enfin, l'HDR me permettra de participer à des jurys de thèse, moments privilégiés de contact avec la communauté académique.

La rédaction de cette H.D.R. m'a montrée que le socle des connaissances est solide, même s'il reste à enrichir et qu'il existe de nombreuses perspectives de recherche. Pourtant, j'éprouve à la fois une sensation de ne pas avoir tout écrit sur le sujet mais également une certaine satisfaction de constater que ma réflexion a progressé et qu'elle s'enrichira sans doute encore.

Bibliographie

- Aaby, E. et Slater, F. (1989), Management Influences on Export Performance; a Review of the Empirical Literature 1978-1988, *International Marketing Review*, 6(4), 7-26
- Ahuja, G. et Katila, R. (2001), Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220
- Aldebert, B. (2008), Technologies de l'information et de la communication : un outil stratégique pour les petites et moyennes entreprises touristiques, *Management et Sciences Sociales*, 5, 11-30
- Aspelund, A. et Moen, O. (2005), Small International Firms: Typology, Performance and Implications, *Management International Review*, 45(3), 37-57
- Assens, C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 24(1), 120-136
- Assens, C., Baroncelli, A. et Froehlicher, T., (2002), Processus d'émergence et de diffusion d'une innovation technologique au sein d'un réseau de firmes, *Cahier de recherche CREFIGE – Université Nancy 2*, 2002-01
- Atamer, T. et Calori, R. (1993), Enquête : les défis des années 90 pour les entreprises et les managers européens, *Revue Française de Gestion*, 92, 26-39
- Angué, K. et Mayrhofer, U. (2010), Le modèle d'Uppsala remis en question: une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents, *Management international*, 15(1), 33-46
- Barabel, M. et Meier, O. (2002), Stratège, opportuniste, politique... le dirigeant est tout à la fois, *Expansion Management Review*, 107, 32-41
- Barkema, H.G. et Vermeulen, F. (1998), International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective, *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26
- Baron, R.M. et Kenny, D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182
- Barras, R (1986), Towards a theory of innovation in services, *Research Policy*, 15, 161-173
- Barras, R (1990), Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy*, 19, 215-237
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 367 p.
- Beamish, P.W. et Munro, H. (1986), The export performance of small and medium sized Canadian manufacturers, *Canadian Journal of Administrative Science*, 3(1), 29-40
- Beddi, H., Merino, P.B. et Coeurderoy, R. (2012), Éditorial, *Revue de l'Entrepreneuriat* 3(11), 7-14
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Charue-Duboc, F. et Fourcade, F. (2007), Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle: Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 5-41
- Benner, M.J. et Tushman, M.L. (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management : the Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256

- Bernard, P. et Vincente, J. (2000), La diversité spatiale des modes de coopération, *In La coopération industrielle*, Voisin, C., Plunket, A. et Bellon B. (Ed.), Economica, 237-253
- Bettis, R.A. et Prahalad, C.K. (1995), The Dominant Logic: Retrospective and Extension, *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14
- Bijmolt, T.H.A. et Zwart, P.S. (1994), The Impact of Internal Factors on the Export Success of Dutch Small and Medium-Sized Firms, *Journal of Small Business Management*, (april), 69-83
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977), The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of international business studies*, 93-98
- Bocquet, R. et Musso, P. (2010), Product innovation and export performance, *8th Annual International Industrial Organization Conference (IIOC)*, Vancouver, 14-16 may
- Brandenburger, A.M et Nalebuff, B.J. (1995), The right game: use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, 73(4), 57-71
- Brulhart, F. et Guieu, G. (2014), Croissance *In Encyclopédie de la stratégie*, Tannery, F., Denis, JP, Hafsi, T. et Martinet, AC, Vuibert (Ed.), 199-212
- Buckley, P.J. et Casson, M. (1995), *The economic theory of multinational enterprise*, New-York, St-Martin's Press
- Burns, T. et Stalker, G. M. (1961), *The management of innovation*, London: Tavistock
- Canabal, A., et White III, G.O. (2008), Entry Mode Research: Past and Future, *International Business Review*, 17, 267-284
- Capron, L., Dussauge, P. et Mitchell, W. (1998), Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631-661
- Capron, L. et Hullan, J. (1999), Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view, *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54
- Castro-Lucas, C., Diallo, M.F., Léo, P-Y. et Philippe, J. (2013), Do innovators perform abroad ? Findings from two producer's service sectors, *The Service Industries Journal*, 33(3-4), 392-408
- Cavusgil, S.T. (1980), On the internationalization process of firms, *European Research*, 8, 273-280
- Cavusgil, S.T. et Zou, S. (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21
- Cavusgil, S.T. et Knight, G. (2015), The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization, *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16
- Chang, S.J. (1995), International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building through Sequential Entry, *Academy of Management Journal*, 38(2), 383-407
- Chanut-Guieu, C. et Guieu, G. (2011), Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management & Avenir*, 43(3), 37-56
- Chatterjee, S., Lubatkin, M.H., Schweiger, D.M. et Weber, Y. (1992), Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital, *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334
- Chesbrough, H. et Appleyard, M. (2007). Open innovation and Strategy, *California Management Review*, 50(1), 57-76

- Chollet, B., Géraudel, M. et Mothe, C. (2014), Generating business referrals for SMEs: the contingent value of CEOs' social capital, *Journal of Small Business Management*, 52(1), 79-101
- Chumpitaz, C.R. et Vanhamme, J. (2003), Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 18(2), 67-100
- Cloodt, M., Hagedoorn, J. et Van Kranenburg, H. (2006), Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries, *Research Policy*, 35, 642-654
- Colbert, B.A. (2004), The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358
- Colovic, A. et Mayrhofer, U. (2008), Les stratégies de localisation des firmes multinationales, *Revue française de gestion*, 4(184), 151-165
- Coviello, N.E et McAuley, A. (1999), Internationalization and the smaller firm : a review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39, 223-256
- Coviello, N.E. (2006), The network dynamics of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731
- Coviello, N.E. (2015), Re-thinking research on born globals, *Journal of International Business Studies*, 46, 17-26
- Crépon, B., Duguet, E., et Mairessec, J. (1998), Research, Innovation And Productivity: An Econometric Analysis At The Firm Level. *Economics of Innovation and new Technology*, 7(2), 115-158
- Dalziel, M. (2008), The seller's perspective on acquisition success: Empirical evidence from the communications equipment industry", *Journal of Engineering & Technology Management*, 25(3), 168-183
- David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, *In Actes de la Conférence AIMS*, Chatenay-Malabry, France
- De Coussergués, S. (2007), *Gestion de la banque: du diagnostic à la stratégie*. Dunod
- De Jong, P.J. et Vermeulen, P.A.M. (2003), Organizing Successful New Service Development, *Management Decision*, 41(9), 844-858
- De Vries, E.J. (2006), Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, *Research Policy*, 35(7), 1037-1051
- Debray, C. et Leyronas, C. (1998), Réseau et hypogroupe: l'émergence de pratiques managériales en PME, *In PME – De nouvelles approches*, O. Torres, Paris, Economica, 83-93
- Dhanaraj, C. et Parkhe, A. (2006), Orchestrating innovation networks, *Academy of Management Review*, 31(3), 659-662
- Ding, X, Verma, R. et Iqbal, Z (2007), Self-service technology and online financial service choice, *International Journal of Service Industry Management*, 18(3), 246-268
- Djellal, F. et Gallouj, F. (2012), Innovation sociale et innovation de service: première ébauche d'un dialogue nécessaire, *Innovations*, (2), 37-66
- Dominguez, L.V. et Sequeira, C.G. (1993), Determinants of LDC Exporters' Performance: a Cross-national study, *Journal of International Business Studies*, 24(1), 19-40
- Dosi, G. (1982), Technological paradigms and technological trajectories, *Research Policy*, 11, 147-162

- Dubin, M. (1976), *Foreign Acquisitions and the Growth of the Multinational Firm*, Ph. D. Dissertation, Harvard Business School, 1976
- Duncan, R.B. (1976), The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, *In The management of organizations* R.H. Kilmann, Pondy, L.R. et Slevin, D. (eds), , New York, North Holland, 167-188
- Dunning, J.H. (1988), The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension, *Journal of Small Business Studies*, 19(1), 1-31
- Dunning, J.H. (2000), The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, 9, 163-190
- Dyer, J. et Singh, H. (1998), The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679
- Dyerson, R., Harindranath, G. et Barnes, D. (2009), National Survey of SMEs' Use of IT in Four Sectors, *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 12(1), 39-50
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Editions Mac Graw Hill
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550
- Eisenhardt, K. M. et Martin, J.A. (2000), Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121
- Ellis, P. (2000), Social ties and foreign market entry, *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469
- Ellis, P. et Pecotoch, A. (2001), Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises, *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-130
- Ethiraj, S.K., Kale, P., Krishnan, M.S. et Singh, J.V. (2005), Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry, *Strategic Management Journal*, 26(1), 25-45
- Evangelista, F. (2005), Qualitative insights into the international new venture creation process, *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 179-198
- Fornell, C. et Bookstein, F.L. (1982), Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M. et Zyngier, S. (2010), A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm, *International Business Review*, 19, 70-84
- Fréry, F. (1997), Le contrôle des réseaux d'entreprises: pour une extension du concept d'entreprise intégrée, *In Actes de la Conférence AIMS*
- Gallouj, C. et Gallouj, F. (1996), *L'innovation dans les services*, Economica
- Gallouj, F. et Weinstein, O. (1997), Innovation in services, *Research policy*, 26(4), 537-556
- Garcia, R. et Calantone, R. (2002), A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review, *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132
- Gellatly, G. et Peters, V. (1999), *Understanding the innovation process: Innovation in dynamic service industries*, Ottawa: Statistics Canada
- Gerbaux, F. et George-Marcelpoil, E. (2004), Introduction. Vers une prise de conscience du problème de la gouvernance dans les stations de montagne, *Stations de montagne, vers quelle gouvernance?*, 15-18
- Gibson, C.B. et Birkinshaw, J. (2004), The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy Management Journal*, 47(2), 209-226

- Gilting, V.A. et Nooteboom, B. (2006), Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology, *Research Policy*, 35(1), 1-23
- Goes, J.B. et Park, S.H. (1997), Interorganizational links and innovation: The case of hospital services, *Academy of management journal*, 40(3), 673-696
- Gomes-Casseres, B. (2003), Competitive advantage in alliance constellation, *Strategic Organization*, 1(3), 327-335
- Graebner, M.E. (2004), Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms, *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751-777
- Grailliot, L. (1998), Émotions et comportement du consommateur: intégration d'un état de l'art, *Recherche et Applications en Marketing*, 13(1), 5-24
- Guieu, G. (1999), Processus de prise de contrôle et changement organisationnel : la diversité des relations, *Finance Contrôle Stratégie*, 2(2), 71-95
- Guilhon, B. et Gianfaldoni, P. (1990), Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle*, 51(1), 97-112
- Gulati, R. et Higgins, M. (2003), What ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success, *Strategic Management Journal*, 24(2), 127-144
- Halikias, J. et Panayotopoulou, L. (2003), Chief Executive Personality and Export Involvement, *Management Decision*, 41(4), 340-349
- Hamel, G. (2006), The Why, What, and How of Management Innovation?, *Harvard Business Review*, février, 72-84
- Harris, S. et Wheeler, C. (2005), Entrepreneurs' relationships for internationalization : functions, origins and strategies, *International Business Review*, 14(2), 187-207
- Haspeslagh, P.C. et Jemison, D.B. (1991), *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*, New-York: The Free Press
- Hennart, J.F et Park, Y.R. (1993), Greenfield versus Acquisition : The strategy of Japanese Investors in the United States, *Management Science*, 39(9), 1054-1070
- Hill, C.W., Hwang, P. et Kim, W.C. (1990), An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic management journal*, 11(2), 117-128
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E, Johnson, R.A. et Moesel, D.D. (1996), The market for corporate control and firm innovation, *Academy of management journal*, 39(5), 1084-1119
- Hofstede, G. (1980), Culture and organizations, *International Studies of Management & Organization*, 4, 15-41
- Hoskisson, R.E. et Hitt, M.A. (1990), Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, 16(2), 461-509
- Hulland, J. (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies, *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204
- Inkpen, A.C. et Tsang, E.W.K. (2005), Social capital, networks and knowledge transfer, *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165
- Jarillo, C. (1993), *Strategic Networks - Creating Borderless Organization*, ButterWorth Heinemann
- Jenster, P.V. (1987), Using critical success factors in planning, *Long Range Planning*, 20(4), 102-109

- Johanson, M. et Martín, O.M. (2015), The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals, *International Business Review*, 24(3), 476-496.
- Johanson, J. et Mattson, L.G. (1988), Internationalization in industrial systems – a network approach, *In Strategies in Global Competition*, Hood, N. et Vahlne, J.E. (Eds), London: Croom Helm
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7(4), 11-24
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431
- Jolly, V.K., Alahuhta, M. et Jeannet, J.P. (1992), Challenging the incumbents : how high technology start-ups compete globally, *Strategic Change*, 1(2), 71-82
- Jones, M.V., Coviello, N. et Kwan Tang, Y. (2011), International Entrepreneurship Research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis, *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659
- Julien, P.A. (1995), New technologies and technological information in small businesses, *Journal of Business Venturing*, 10(6), 459-475
- Kalika, M. et Rival, Y. (2009), Evaluer la performance de l'entreprise induite par l'usage de portails Web – le cas du secteur touristique, *Systèmes d'Information et Management*, 14(1), 75-136
- Kandampully, J (2002), Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks, *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26
- Karmarkar, US (2000), Financial service networks: Access, cost structure and competition, *In Creating Value in Financial Services*, Melnick, E., Nayyar, P., Pinedo, M. et Seshadri, S. (Eds.), Kluwer
- Keupp, M.M. et Gassmann, O. (2009), The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field; *Journal of Management*
- Knight, G.A. et Cavusgil, S.T. (1996), The born global firm : a challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, 8, 11-26
- Kotsemir, M. et Abroskin, A. (2013), *Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion*, Higher School of Economics Research Papers, WP BRP 05
- Koza, M.P. et Lewin, A.Y. (1998), The Co-evolution of Strategic Alliances, *Organization Science*, 9(3), 255-264
- Kumar, N. (2012), The resource dynamics of early internationalizing Indian IT firms, *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 255-278
- Kumar, R. et Das, T. (2007), Inter-partner legitimacy in the alliance development process, *Journal of Management Studies*, 44(8), 1425-1453
- Lages, L.F. et Lages, C.R. (2004), The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56
- Lages, L. F., Jap, S. D. et Griffith, D. A. (2008), The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach, *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325
- Laghzaoui, S. (2009), Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Management & Avenir*, (2), 52-69

- Lamotte, O. et Colovic, A. (2013), Innovation and internationalization of young entrepreneurial firms, *Management international*, 18(1), 87-103
- Larson, A. (1992), Network dyads in entrepreneurial settings, *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104
- Lawrence, P.C. et Lorsch, J. (1967), *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Boston
- Lemaire, J.P., Mayrhofer, U. et Milliot, E. (2012), De nouvelles perspectives pour la recherche en management international. *Management international*, 17(1), 11-23
- Lee, J. et Morrison, A.M. (2010), A comparative study of web site performance, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(1), 50-67
- Leonidou, L.C. (2004), An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. et Coudounaris, D.N. (2010), Five decades of business research into exporting: a bibliographic analysis, *Journal of International Management*, 16(1), 78-91
- Le Roy, F. et Torrès, O. (2001), La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales, *Innovations*, 1, 43-60
- Levinthal, D.A. et March, J.G. (1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14, 95-112
- Levitt, B. et March, J.G. (1988), Organizational learning, *Annual review of sociology*, 319-340
- Lin, Z., Yang, H. et Demirkan, I. (2007), The Performance Consequences of Ambidexterity in Strategic Alliance Formations: Empirical Investigation and Computational Theorizing, *Management Science*, 53, 1645-1658
- Loilier, T. et Tellier, A. (2011), Que faire du modèle de l'innovation ouverte?, *Revue française de gestion*, 1(210), 69-85
- Lopez, L.E. et Roberts, E.B. (2002), First-mover advantages in regimes of weak appropriability: the case of financial services innovations, *Journal of Business Research*, 55(12), 997-1005
- Lorenzoni, G. et Baden-Fuller, C. (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, 37(3), 146-163
- Lu, J.W. (2002), Intra- and inter-organizational imitative behavior: Institutional influences on Japanese firms' entry mode choice, *Journal of International Business Studies*, 33, 19-37
- Madhok, A. (1996), Know-how-, experience-and competition-related considerations in foreign market entry: An exploratory investigation, *International Business Review*, 5(4), 339-366
- Madsen, T.K. (1987), Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings, *In Advances in International Marketing*, Cavusgil, S.T. and Axinn, C. (Eds), JAI Press, Greenwich, CT, 2, 177-198
- Madsen, T. K. et Servais, P. (1997), The internationalization of born globals: an evolutionary process?, *International Business Review*, 6(6), 561-583
- Mairesse, J. et Mohnen, P. (2003), R&D and productivity: a reexamination in light of the innovation surveys, *In DRUID Summer Conference*, 12-14
- Mairesse, J. et Mohnen, P. (2010), *Using innovations surveys for econometric analysis*, National Bureau of Economic Research, n° w15857

- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. et Mayrhofer, U. (2005), Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships, *International Business Review*, 14(6), 719-738
- March, J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71-87
- Marchesnay, M. (1997), Petite entreprise et entrepreneur, *Encyclopédie de gestion*, 2, 2-209
- McDougall, P.P., Shane, S. et Oviatt, B.M (1994), Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487
- McDougall, P.P. et Oviatt, B.M. (2000), International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906
- Mehrtens, J., Cragg, P.B. et Mills, A.M. (2001), A model of Internet adoption by SMEs, *Information and Management*, 39(3), 165-176
- Meier, O. et Meschi, P.X. (2010), Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes: Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche «International New Ventures» et aux Théories de la Firme. *Management international*, 15(1), 11-18
- Menor, L.J. et Roth, A.V. (2006), New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation, *Journal of Operations Management*, 25(4), 825-846
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1986), Organizations: New concepts for new forms, *California Management Review*, 28(2), 68-73
- Miller, D. et Chen, M.J. (1995), The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, 17(6), 419-439
- Milliot, E.(2005), Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter, *Management & Avenir*, 1(3), 43-60
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation
- Mort, G.S. et Weerawardena, J. (2006), Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms, *International Marketing Review*, 23(5), 549-572
- Mucchielli, J.L. (1994), Firmes multinationales. Delocalisations industrielles et commerce international. Enjeux et débats de l'après GATT, *La Revue des Affaires Europeennes*, 24-32
- Mucchielli, J.L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Éd. du Seuil
- Mudambi, R. et Zahra, S.A. (2007), The survival of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 38, 333-352
- Napier, N.K. (1989), Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: A review and suggested typology, *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289
- Naslund, B (1986), *Financial Innovations. A Comparison with R&D in Physical Products*, Stockholm: EFI Research Paper/Report
- Nelson, R.R. et Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Boston: Harvard University Press
- Nooteboom, B., Berger, H. et Noorderhaven, N.G. (1997), Effects of trust and governance on relational risk, *Academy Management Journal*, 40(2), 308-338
- O'Cass, A. et Weerawardena, J. (2009), Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation, *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325-1348

- O'Reilly, C.A. et Tushman, M.L. (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, Avril, 74-81
- O'Reilly, C.A. et Tushman, M.L. (2008), Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma, *Research in organizational behavior*, 28, 185-206
- Ogunmokun, G. et Ng, S. (2004), Factors Influencing Export Performance in International Marketing: a Study of Australian Firms, *International Journal of Management*, 21(2), 172-185
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64
- Paturel, R. (1997), Les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises, *Economies et sociétés*, 7-8, 93-118
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (2005), Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553
- Pett, T.L. et Wolff, J.A. (2011), Examining SME performance: the role of innovation, R&D and internationalisation, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(3), 301-314
- Porter, M.E. (1987), From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 59
- Powell, W.W., Koput, K.W. et Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative science quarterly*, 116-145
- Prahalad, C.K. et Doz, Y.L. (1987), *The Multinational Mission - Balancing Local Demands and Global Vision*, New York: The Free Press, 290 p.
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91
- Pritchett, P. (1985), *After the merger: Managing the shockwaves*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Puranam, P., Singh, H. et Zollo, M. (2003), A bird in the hand or two in the bush? Integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, 21(2), 179-184
- Quintana-García, C. et Benavides-Velasco, C.A. (2008), Innovative competence, exploration and exploitation: The influence of technological diversification, *Research Policy*, 37(3), 492-507.
- Raisch, S. (2008), Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth, *Long Range Planning*, 41(5), 483-508
- Reid, S.D. (1981), The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, 12(2), 101-112
- Reidenbach, R. et Moak, D. (1986), Exploring retail bank performance and new product development: A profile of industry practice, *Journal of Product Innovation Management*, 3(3), 187-94
- Reuber, A.R. et Fischer, E. (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 807-825
- Ripolles Meliá, M., Blesa Pérez, A. et Roig Dobón, S. (2010), The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector, *The Service Industries Journal*, 30(5), 777-791

- Ronen, S. et Shenkar, O. (1985), Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis, *Academy of Management Review*, 10(3), 435-454
- Roper, S. et Hewitt-Dundas, N. (2008), Innovation persistence: Survey and case-study evidence. *Research Policy*, 37(1), 149-162
- Rothaermel, F.T. et Alexandre, M.T. (2009), Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity, *Organization Science*, 20(4), 759-780
- Rotter, J.B. (1966), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80(1)
- Savoie-Zacj, L. (2000), Introduction à la recherche en éducation, *In La recherche qualitative/interprétative en éducation*, T. Karsenti et L. Savoie-Zacj (Éds), Sherbrooke : Éditions du CRP, 171-198
- Schwartz, S. (1982), Factors affecting the probability of being acquired: evidence from the United States, *The Economic Journal*, 92, 391-398
- Shaver, J.M. (1998), Accounting for Endogeneity When Assessing Strategy Performance: Does Entry Mode Choice Affect FDI Survival?, *Management Science*, 44(4), 571-585
- Shoham, A. (1998), Export performance: A conceptualization and empirical assessment, *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81
- Spithoven, A., Clarysse, B. et Knockaert, M. (2010), Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries, *Technovation*, 30, 130-141
- Stieglitz, N. et Heine, K. (2007), Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 28(1), 1-15
- Storey, C et Easingwood, C. (1993), The impact of new product development project on the success of financial services, *Service Industries Journal*, 13(3), 40-54
- St-Pierre, J. et Perrault, J.-L. (2010), Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME: témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France, *In La PME algérienne, le défi de l'internationalisation: Expériences étrangères*, sous la direction de Joyal, A., Sadeg, M. et Torrès, O., Editions L'Harmattan, Paris
- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1990), *Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy*, Cahier de recherche, Université de Berkeley, Haas School of Business, 90-9
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, (3), 119-138
- Tushman, M., Smith, W.K., Wood, R.C., Westerman, G. et O'Reilly, C. (2010), Organizational designs and innovation streams, *Industrial & Corporate Change*, 19(5), 1331-1366
- Tushman, M.L. et O'Reilly, C. (1996), Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38, 8-30
- Tushman, M.L. et Anderson, P. (1986), Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465
- Vaara, E. (2002), On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration, *Organization Studies*, 23(2), 213-250
- Von Hippel, E. (1994), Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, *Management Science*, 40, 429-39
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Editions Economica
- Warrant, E. (2001), *Favoriser l'innovation dans les services*, L'Harmattan

- Weerawardena, J., Mort, G.-S., Liesch, P.W. et Knight, G. (2007), Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective, *Journal of World Business*, 42, 294-306
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180
- Williamson, O.E. (1975), Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 233-261
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting*, The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., New York
- Yin, R. (1994), *Case study research: Design and methods*, 2nd ed. Beverly Hills, CA: Sage
- Zejan, M.C. (1990), New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises, *Journal of Industrial Economics*, 38, 349-355
- Zheng, C., Khavul, S. et Crockett, D. (2012), Does it transfer? The effects of pre-internationalization experience on post-entry organizational learning in entrepreneurial Chinese firms, 10(3), *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 232-254
- Zou, S. et Stan, S. (1998), The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, 15(5), 333-356
- Zou, S., Taylor, C.R. et Osland, G.E. (1998), The EXPERF scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure, *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58

Annexes

A) Table des illustrations

B) Tableau de classement des travaux de recherche par thématique

C) Curriculum vitae

A) Table des illustrations

Encadré méthodologique 1 : Présentation des variables, du terrain et analyse des données	17
Encadré méthodologique 2	20
Encadré méthodologique 3 : Critères d'évaluation de la performance post-acquisition de la cible	22
Encadré 4 : Controverse autour de la mesure de la perception de la performance à l'export	27
Encadré méthodologique 5 : Collecte, échantillon et traitement de données	29
Encadré méthodologique 6 : Collecte et traitement des données	32
Encadré méthodologique 7	41
Encadré méthodologique 8	44
Encadré méthodologique 9 : Etude de cas du Crédit Agricole	52
Encadré méthodologique 10	56
Encadré méthodologique 11	61
Figure 1 : Cadre et thématique de mes recherches (1999-2014)	8
Figure 2 : Modélisation de l'approche tridimensionnelle de la croissance	15
Figure 3 : Des acquisitions plus ou moins bénéfiques	21
Figure 4 : Des impacts différents selon le type de repreneur	22
Figure 5 : Proposition de modèle	24
Figure 6 : Déterminants de la performance export	30
Figure 7 : Le démarrage international des jeunes entreprises	36
Figure 8 : Modèle explicatif de l'ambidextrie au niveau de l'innovation	44
Tableau 1 : Répartition des publications en fonction des axes de recherches	10
Tableau 2 : Quelques indications sur le démarrage international des entreprises étudiées	33
Tableau 3 : Description des liens tissés par les entrepreneurs	35
Tableau 4 : Eléments de comparaisons des ambidextries structurelle, contextuelle et de réseau	43
Tableau 5 : Proposition d'une typologie applicable à la banque de détail	50
Tableau 6 : L'effet cascade des innovations étudiées au CA Des Savoie	53
Tableau 7 : Les différents types d'innovation des domaines skiabiles	54
Tableau 8 : Les caractéristiques des réseaux en fonction de la nature de l'innovation	59
Tableau 9 : Synthèse de l'intérêt des TIC pour les PE dans le secteur du tourisme	62
Schéma 1 : Modélisation de la gestion des innovations de nos cas	45
Schéma 2 : Synthèse de mes domaines de recherche actuels et futurs	69

B) Tableau de classement des travaux de recherche par thématique

Stratégies d'internationalisation		Stratégies d'innovation	
Stratégie de croissance	Rôle et caractéristiques du dirigeant	Innovations dans les services	Organisation de l'innovation
[1] Favre-Bonté V. et C. Thévenard-Puthod (2013) « The Role of Resources and Skills Transfer in the Performance of Acquisitions: the Acquired Firm's Perspective », <i>European Management Review</i> , vol 10, n°3, 117-135 (AERES cat. CNRS 2)	[2] Favre-Bonté V. et S. Tran (2013) « L'apport d'internet aux Petites Entreprises (PE) touristiques dans la construction de leur positionnement stratégique : le cas des hébergeurs », <i>Revue Internationale PME</i> , vol. 26, n° 1 (AERES, cat. CNRS 4)	[3] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2013a) « Identifying different forms of innovation in retail banking », <i>International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology IJSSMET</i> , vol 4, n°4 (AERES/CNRS NR nouvelle revue prometteuse)	[4] Brion S., V. Favre-Bonté et C. Mothe (2008) « Quelle forme d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ? », <i>Revue Management international</i> , vol. 12, n° 3 (AERES, cat. CNRS 3)
[5] Favre-Bonté V. et Thévenard-Puthod C. (2006) « La cession à un groupe : quelles conséquences pour une PMI sous-traitante de la filière automobile ? », <i>Revue Internationale PME</i> , vol. 19, n°2 (AERES, cat. CNRS 4)	[6] Cabrol M. et Favre-Bonté V. (2011), « L'entrepreneur comme clef de voûte dans l'internationalisation rapide de son entreprise », <i>Revue Internationale PME</i> , vol. 24, n° 2 (AERES, cat. CNRS 4)	[7] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2009) "Parler d'innovation bancaire a-t-il un sens ?", <i>Gestion : Revue internationale de Gestion</i> , vol 34, n° 1, printemps (AERES, cat. CNRS 4)	[8] Brion S., V. Favre-Bonté et C. Mothe (2007) « Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploration et d'exploration ? », XVIème Conférence internationale de l'AIMS, Montréal, Canada
[9] Favre-Bonté V. et B. Serrate (2004) « La dynamique territoriale des liens interentreprises comme support d'avantage concurrentiel », <i>Revue Territoires en mutation</i> , n° 10, été	[10] Cabrol M., Favre-Bonté V., Fayolle A. (2009), "The influence of the entrepreneur's network on the internationalization of young French firms", <i>International Journal of Entrepreneurship and Innovation</i> , vol. 10, n° 3 (AERES, cat. CNRS 4)	[11] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2014), « L'innovation au cœur des stations et des territoires de montagne », numéro spécial de <i>JuriSport</i>	[12] Baret C., Favre-Bonté V. et C. Ney (2008) « L'ambidextrie comme source d'innovation continue : Vers une approche contingente de la gestion de l'innovation », Journée de recherche AIMS-AGRH « Gérer la tension entre exploitation/exploration : Quel management de l'innovation ? », Annecy-le-Vieux
[13] Favre-Bonté V. (2001) « Croissance externe internationale versus croissance interne internationale : les stratégies des investisseurs français », <i>Perspectives en Management Stratégique</i> , éditions Management et Société, juin	[14] Favre-Bonté V. et S. Tran (2015) «The contribution of websites to the strategic positioning of Small Businesses in the tourism industry», <i>International Journal of Entrepreneurship and Small Business</i> , à paraître (AERES, cat. CNRS 4)	[15] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2013c) « La mise en œuvre d'innovations nécessite-t-elle l'instauration de certains types de réseaux ? Une application aux stations de sports d'hiver », XXIIe Conférence internationale de l'AIMS, Clermont-Ferrand, juin	[16] Baret C., Favre-Bonté V. et C. Ney (2008) « Vers un Modèle de Gestion de l'Ambidextrie : Innovation d'Exploitation Interne et Coopération d'Exploration », Journée de Recherche « L'innovation organisationnelle : état des lieux, état de l'art », ESC ST-Etienne, CREST / MAGELLAN
[17] Favre-Bonté V. et J.P. Boissin (2001) « Mondialisation, fusions et acquisitions et multigouvernement du groupe via ses filiales », <i>Sciences de la Société</i> , octobre	[18] Favre-Bonté V. et J.L. Giannelloni, (2008) « La performance export des PME : impact de l'implication et de l'expertise du dirigeant », <i>Revue Facef Pesquisa</i> , vol. 2, n 11	[19] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2013b) « Sustainable innovation in the winter sports resorts. Which Network to deliver which innovation? », Conférence internationale EMNet, Agadir, Maroc, novembre	
[20] Favre-Bonté V. (1999a) « Investissements dans les pays étrangers et stratégie de globalisation », <i>Région et développement</i> , n° 9 - 1999, ed. L'Harmattan, p.171-199 (AERES, cat. CNRS 4)	[21] Favre-Bonté V. et S. Tran (2014) "The contribution of the Internet to the strategic positioning of Small Businesses in the tourism industry: the case of hospitality", NBES Conference (National Business and Economics Society), Hawai, mars	[22] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2008) "What shapes can innovations take in the banking sector ? The case of retail banking", Colloque IFSAM, Shanghai, Chine, juillet	
[23] Favre-Bonté V. et C. Puthod-Thévenard (2009) « Transfer to a group: what consequences for subcontractor SMEs in the automotive industry ? », Colloque ICSB, Séoul, Corée du sud, juin	[24] Cabrol M. et V. Favre-Bonté (2011), <i>How entrepreneur's personality and network relationships help international new ventures to overcome constraints to rapid internationalization : the case of french firms</i> , 8th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, 1-4 February 2011, Swinburne University of Technology, Melbourne, Victoria, Australia	[25] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2008) « Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ? Le cas d'une banque de détail », XVIIe Conférence internationale de l'AIMS, Nice-Sophia Antipolis, mai	
[26] Favre-Bonté V. et C. Thévenard-Puthod (2005) « Transmission à un groupe et pérennité de l'entreprise. Le cas des PMI sous-traitantes », XIVe Conférence internationale de l'AIMS à Angers, juin	[27] V.Favre-Bonté et S. Tran (2011) « L'apport des TIC aux PE dans le secteur touristique : une étude exploratoire », Colloque AIM, Saint Denis de la Réunion, mai	[28] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2011), Rapport du WP2 -Etape d'observation des processus d'innovation, des profils de compétences- du projet INTERREG IV France-Suisse « Les voies de l'innovation touristique » sur le thème de « Innovation touristique versus innovation industrielle »	

[29] Favre-Bonté V. (2001) « L'influence des caractéristiques stratégiques et organisationnelles sur le choix du mode d'entrée étranger », Conférence ASAC-IFSAM, Montréal, juillet	[30] Cabrol M. et Favre-Bonté V. (2009), 'L'influence des caractéristiques de l'entrepreneur et de son réseau sur le démarrage international de jeunes entreprises Rhône-Alpines', Conférence de internationale de l'AIMS, Grenoble	[42] Favre-Bonté V., E Gardet et C. Thévenard-Puthod (2015) « Inter-organizational network configurations for ski areas innovations », European Journal of Innovation Management (à paraître)(AERES, cat. CNRS 4)	
[31] Favre-Bonté V., et Serrate B. (2001) « Stratégies internationales des firmes et avantages concurrentiels des territoires », Journées de la Proximité, « Nouvelles Croissances et Territoires », Paris, Décembre 2001	[32] Favre-Bonté V. et J.L. Giannelloni, (2007) « L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export », XVIème Conférence internationale de l'AIMS, Montréal, Canada	[43] Favre-Bonté V., E Gardet, C. Perrin-Malterre et C. Thévenard-Puthod (2015) « L'influence du territoire sur le développement des innovations en réseau. Une application au tourisme de montagne » Séminaire de recherche, Caen	
[33] Favre-Bonté V., et Serrate B. (2001) « Les dynamiques territoriales comme source d'avantage concurrentiel pour les FMN », Université d'Automne du GRECOS « Nouvelles technologies, stratégies des firmes et développement territorial », Marrakech, Maroc, octobre	[34] Corolleur, F., Dussuc, B., Favre-Bonté V., et S. Geindre (2002) « La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire. Le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel : la Plastics Vallée. », Conférence internationale de l'AIMS, Paris, juin		
[35] Favre-Bonté V. (2000) « Croissance externe internationale versus croissance interne internationale : les stratégies des investisseurs français », Conférence internationale de l'AIMS, Montpellier, juin			
[36] Favre-Bonté V. et J.P. Boissin (2000) « Controverses sur la globalisation du gouvernement d'entreprise des groupes », Université d'Automne du GRECOS, « Mondialisation, globalisation et stratégies d'entreprises », Sant Féliu de Guixols, Espagne, octobre			
[37] Favre-Bonté V. (2000) « Les manœuvres stratégiques internationales de développement étudiées à la lumière des stratégies mondiales », XVème Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre			
[38] Favre-Bonté V. (1999) « International Growth Strategies in the Service of Worldwide Strategies : the Case of French MNCs », XIXème conférence internationale du Strategic Management Society (SMS) « Winning Strategies in a Deconstructing World », Berlin, Allemagne, 3-6 octobre			
[39] Favre-Bonté V. (1999) « Greenfield versus Acquisition : The Strategy of French Investors », 25ème conférence de l'European International Business Academy (EIBA), Manchester, Angleterre, 10-12 décembre			
[40] Favre-Bonté V. (1998) « Le choix du mode d'entrée des FMN françaises selon une approche dialectique », Colloque international « Les enjeux et défis de la mondialisation des marchés », Madagascar, 14-16 décembre			
[41] Favre-Bonté V. (1998) « Investissements dans les pays étrangers et caractéristiques globale ou multidomestique de l'activité », 14èmes journées de l'Association Tiers-Monde « Europe-Méditerranée : vers quel développement ? », Ile de Bendor, mai			

C) Curriculum vitae