

## ***L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance***

Sami Basly  
Université Montesquieu  
Bordeaux, France

baslysami@yahoo.fr

### **Résumé**

*L'objectif de la recherche est d'étudier l'internationalisation de la PME familiale en se fondant, d'une part, sur l'approche par les connaissances et en particulier celle de l'apprentissage organisationnel, et d'autre part sur la littérature portant sur les spécificités de l'entreprise familiale. D'un point de vue théorique, l'on réalise une articulation des théories de l'apprentissage et de la création de la connaissance avec les théories séquentielles de l'internationalisation. L'analyse porte sur l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Il s'agit des trois variables : conservatisme, orientation indépendance et réseautage social. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation. Cette analyse explicative est réalisée grâce aux équations structurelles (LISREL).*

### **Mots clé**

PME familiale, connaissance organisationnelle, conservatisme, orientation indépendance, réseautage social.

## **Introduction**

En dépit du foisonnement des études portant sur les mécanismes fondés sur la connaissance au sein de l'entreprise, de rares études<sup>1</sup>, à notre connaissance, ont essayé de les analyser pour l'entreprise familiale. L'entreprise familiale est celle contrôlée par une ou plusieurs familles qui s'impliquent au niveau *governance* ou *management* ou au minimum détiennent des intérêts capitalistiques dans cette organisation<sup>2</sup>. Cette entité, de part ses spécificités, devrait exhiber un comportement particulier quant à la création, au développement, au partage, à la sauvegarde et la transmission de la connaissance. Habbershon et Williams (1999) ont initié la voie menant à l'identification des ressources spécifiques à l'entreprise familiale. Or, plus que des ressources et des capacités spécifiques, l'entreprise familiale mobilise une connaissance tacite collective afin de pouvoir intégrer, coordonner et mobiliser efficacement ses ressources (Cabrera-Suarez et ali, 2002). La PME familiale, de part ses caractéristiques fondatrices, semble être une organisation fermée, hermétique et rigide. Bien que cette description peut être critiquée et contredite, elle n'en reste pas moins valide pour beaucoup de ces entités. De prime abord, l'interaction entre le système familial et le système "entreprise" est l'élément central qui empêche l'entreprise de s'adapter rapidement aux conditions changeantes (Molokotos, 1991). Pour Molokotos (1991), quand les cycles de vie de ces deux systèmes n'évoluent pas à la même vitesse, les risques de crise sont importants. Aussi, le conservatisme constitue-il un premier facteur influençant l'apprentissage organisationnel au sein de cette entité. Par ailleurs, la PME familiale s'attache fortement à son indépendance sur les plans financier, humain et organisationnel. Ce qui se répercute inévitablement sur la base de connaissance qu'elle développe. Enfin, cette organisation adopte une « orientation réseau social » intense afin d'atteindre ses objectifs. Il s'agit là d'un facteur favorisant l'apprentissage organisationnel.

Rares sont les recherches qui ont explicitement conçu l'internationalisation de la firme comme un processus d'apprentissage organisationnel. Tout au plus, ce phénomène a-t-il été considéré comme sous-jacent au processus d'engagement des ressources à l'étranger. Dans la présente contribution, on analyse l'internationalisation à la lumière des développements théoriques relatifs à l'apprentissage et à la connaissance au sein des organisations, le but étant d'étudier l'influence des caractéristiques spécifiques de la PME familiale sur son degré d'internationalisation. Il s'agit des trois variables : conservatisme, orientation indépendance et réseautage social. Cette influence s'exerce par le biais d'une variable centrale à savoir la connaissance d'internationalisation.

L'article est structuré en deux parties. La première présente le cadre conceptuel de la recherche. Nous identifions et justifions les variables déterminantes l'internationalisation de la PME familiale. La seconde partie présente l'étude empirique. Nous décrivons les données empiriques, expliquons les méthodes d'analyse et présentons les résultats.

## **1. Cadre conceptuel et modèle de la recherche**

Trois variables sont, à nos yeux, distinctives quant au processus de développement des connaissances au sein des PME familiales. Il s'agit de caractéristiques maintes fois soulignées par la littérature comme étant spécifiques aux PME familiales : les effets de l'attitude conservatrice (1.1) et de l'orientation " indépendance " (1.2) et du réseautage (1.3) sur le développement de la

---

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

<sup>2</sup> Le problème récurrent de la définition de l'entreprise familiale ne sera pas abordé. Sur cette question, on peut se reporter à : Allouche et Amann (2000).

base de connaissances de la PME familiale au cours de son internationalisation feront l'objet d'une analyse au sein des paragraphes suivants. La variable motrice du processus d'internationalisation, à savoir la connaissance d'internationalisation, sera ensuite décrite.

### **1.1. L'attitude conservatrice de l'entreprise familiale**

Le conservatisme peut être défini comme l'attachement aux choix du passé (Timur, 1988). Pour la littérature portant sur les spécificités culturelles, l'accent est placé sur l'entretien du *statu quo* tout comme l'harmonie des rapports non seulement au sein du groupe, mais aussi au sein de la société. La recherche de la sécurité, le conformisme et la tradition sont caractéristiques des organisations conservatrices. Particulièrement à l'entreprise familiale, Miller et al. (2003) expliquent que la posture conservatrice de cette entité se répercute essentiellement sur les dimensions gouvernement, stratégie et organisation (essentiellement la culture).

La première sphère concernée par le conservatisme est le gouvernement de l'entreprise. Les organisations conservatrices et particulièrement les entreprises familiales sont caractérisées par la persistance et le poids non négligeable des anciennes générations, " gardiennes du temple " qui exercent une supervision forte sur le dirigeant. Le conservatisme peut aussi être du fait du dirigeant de l'entreprise familiale. Ce dernier joue un rôle important dans les processus d'apprentissage et la posture stratégique que peut adopter son entreprise. La configuration culturelle de la famille et le rôle qu'elle accorde au fondateur expliquent son inclinaison globale au changement (Jenseter et Malone, 1991). En effet, quand elle est de type patriarcal, c'est-à-dire dépendant énormément de son fondateur, l'organisation serait moins enclin au changement et à la remise en cause des valeurs et des relations familiales (Molokotos, 1991). Une famille patriarcale contrôlant une organisation paternaliste est le cas de figure ultime (Jenseter et Malone, 1991) : dépendante à un degré élevé de son fondateur, l'organisation est inapte au changement tant qu'il ne provienne pas de ce dernier. Or, le dirigeant a toutes les chances de ne pas vouloir promouvoir le changement<sup>3</sup>.

L'efficacité du conseil d'administration, pour les entreprises qui en adoptent, est un indicateur de la lutte contre le conservatisme et l'inertie stratégique. Cet organe constitue, selon les descriptions théoriques, une source d'initiative stratégique et d'information pertinente mais aussi une source d'expertise, de conseil et de contrôle puisqu'il doit aussi corriger la trajectoire en cas de conduite déviante. Néanmoins, son rôle au sein des PME familiales est à nuancer. Mustakallio et Autio (2001) avancent que le rôle du conseil d'administration, mesuré par sa composition ainsi que par son intensité de son activité de contrôle, serait plus important au fur et à mesure que l'implication des membres de la famille dans la direction diminue - suggérant à l'inverse que plus la famille est impliquée, moins le rôle du conseil est déterminant. Aussi, l'entreprise familiale " classique " est-elle réputée avoir un conseil d'administration dont les membres, choisis selon leur statut et pouvoir dans la famille, et non selon leur connaissance de l'activité ou de l'industrie, occupent leurs postes pour de longues périodes et possèdent des compétences professionnelles insuffisantes ou inadéquates. Ils s'érigent, selon cette description, en frein à toute tentative de changement qui pourrait menacer la stabilité dont jouit l'entreprise. Pourtant, le rôle que peut jouer le conseil d'administration peut être crucial puisqu'il devrait accroître le volume de l'information à la disposition du management opérationnel mettant en œuvre des stratégies ou en préparant de nouvelles.

---

<sup>3</sup> Hambrick, Geletkanycz et Fredrickson (1993) appellent la tendance des dirigeants à freiner le changement " l'engagement envers le statu quo " (CSQ).

## *L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance*

La stratégie constitue la deuxième dimension sur laquelle s'exerce le conservatisme de l'entreprise. Généralement, l'entreprise familiale est réputée s'attacher fortement à une stratégie qui devient source de rigidité. Cette stratégie tout comme les objectifs d'affaire poursuivis constituent, ainsi, des facteurs inhibant le déclenchement de l'internationalisation. La littérature suggère que le système familial tente de créer et de maintenir une certaine cohésion qui sous-tend le " paradigme " familial. Il s'agit des hypothèses, des croyances et des convictions centrales que se fait la famille quant à son environnement (Gudmundson et ali., 1999). Il y a ainsi résistance à toute information non conforme à ce paradigme ce qui, en conséquence, n'entraîne qu'un faible changement (Davis, 1983). Le conservatisme stratégique entraîne stagnation et risque d'insularité (Miller et ali., 2003). L'entreprise réalise peu de changements quant à ses objectifs, à l'étendu de son métier, à ses lignes de produit ou à ses marchés (Miller et ali., 2003). Elle maintient sa différenciation grâce aux mêmes activités et politiques. Elle privilégie une position défensive avec protection de sa niche. Aussi, risque-t-elle de voir ses parts de marchés se rétrécir et ses marchés s'épuiser. L'apprentissage organisationnel demeure non significatif puisque l'équipe dirigeante se focalise essentiellement sur la résolution de problèmes plutôt que sur la recherche et la saisie d'opportunités nouvelles. Ainsi, l'on s'occuperait exclusivement de questions d'ordre interne relativement à l'efficacité des opérations ou à la qualité des produits. Les questions relatives à l'évolution des exigences des marchés ou des besoins des consommateurs seraient négligées. Une condition de l'initiation de l'internationalisation est toutefois qu'il y ait une volonté de changement, de renouveau stratégique et d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Ward (1988) souligne, dans cet esprit, que l'entreprise familiale qui prospère est celle qui renouvelle sa stratégie d'affaire plusieurs fois au fur et à mesure que le marché et les pressions concurrentielles évoluent.

La volonté de protection de la culture et de l'identité constituent le dernier élément exerçant une influence négative sur l'internationalisation de la PME familiale. Beaucoup d'auteurs ont mis en exergue le rôle central de la culture et des valeurs pour déterminer la situation compétitive de cette organisation (Dyer, 1986). Salvato et ali. (2002), notamment, étudient les valeurs de l'entreprise familiale et montrent qu'elles influencent les activités et les routines de l'organisation lui permettant d'atteindre un avantage compétitif. Les entreprises familiales se veulent indépendantes de leur environnement et de la culture externe (Donckels et Fröhlich, 1991). En outre, elles accordent beaucoup d'importance aux artefacts : noms, phrases, blagues internes, image de l'entreprise et de la personne. Or, ces artefacts proviennent généralement de l'environnement local de l'entreprise et sont le fruit de l'influence de certains membres de la famille, en particulier celle du fondateur de l'entreprise. En conséquence, le conservatisme culturel inhibe toute volonté de changement et d'apprentissage.

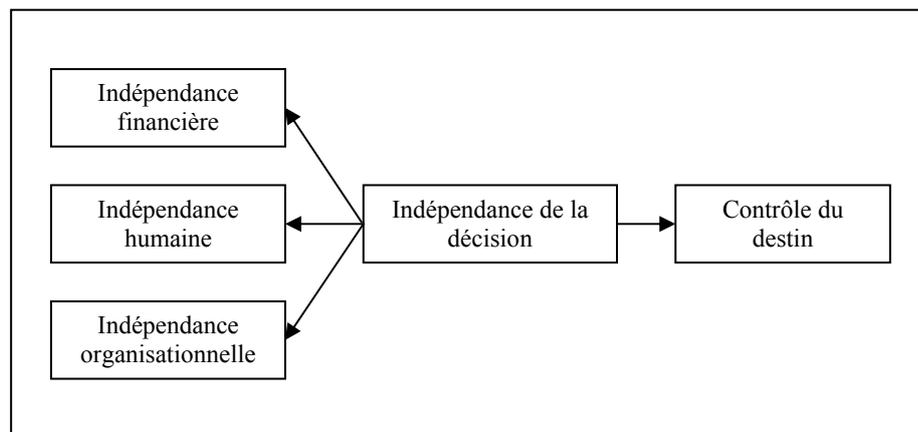
Au total, le conservatisme de la PME familiale limite la " variation " et l'étendue de la connaissance qu'elle développera. La théorie souligne que cette " variation ", c'est-à-dire la diversité des environnements auxquels l'entreprise est exposée, est fortement corrélée avec le volume de connaissance accumulée et développée. La PME familiale conservatrice possède donc des horizons d'opération limités. Même si ce comportement conservateur peut être justifié en cas d'incertitudes ou de risques anormaux pesant sur l'environnement économique, il est, néanmoins, critiquable. Si la PME familiale ne se lance pas à l'aventure aux conséquences aussi bien être bénéfiques que négatifs, la connaissance acquise mais et la manière de l'acquérir se trouvent fortement inhibées.

H1 : Le conservatisme de la PME familiale influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation.

## **1.2. L'orientation " indépendance " de l'entreprise familiale**

La deuxième variable influençant les processus de développement de la connaissance au sein de la PME familiale est l'orientation indépendance. L'indépendance est le choix d'une entreprise qui ne veut pas être sujette aux décisions prises par les autres. Le dirigeant, en particulier d'une PME familiale, attacherait une valeur intrinsèque à la différence entre l'indépendance et la hiérarchie, c'est-à-dire appartenir à un groupe ou voir ses décisions contraintes ou limitées. Pour Curran et Blackburn (1994<sup>4</sup>), les propriétaires de petites entreprises consacrent une mentalité de " l'entreprise forteresse ". Il s'agit d'une extrême hésitation à s'engager dans des comportements qui peuvent entraîner une dépendance vis-à-vis des autres ou même le risque d'être perçu comme ayant besoin des autres. Afin de rester maître de son destin, la PME familiale privilégie une attitude d'indépendance à trois niveaux (voir Figure 1).

D'abord, sur le plan du financement, elle évite autant que possible de se tourner vers des partenaires extérieurs. Ensuite, sur le plan humain, elle privilégie l'emploi des membres de la famille ou de personnes appartenant au cercle relationnel restreint. Enfin, afin de garder la prise de décision aux mains de la famille, elle évite les relations inter-organisationnelles, portant sur des investissements coopératifs, et essaye de limiter le partage du contrôle de ses investissements. L'apport des extérieurs (financiers, Hommes ou partenaires) peut, toutefois, être précieux pour l'entreprise. Et l'introversion, même aux effets escomptés favorables à la continuité de l'entreprise, s'érige en un obstacle majeur à cette pérennité puisqu'elle inhibe l'apprentissage organisationnel et la croissance qui peut en résulter.



**Figure 1 : Les dimensions de l'orientation indépendance de l'entreprise**

La recherche pionnière d'Hirigoyen (1984) révèle la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles familiales par rapport à ceux des autres catégories d'entreprises. L'insuffisance des ressources financières caractérisant les PME familiales s'explique notamment par leur attitude indépendante. Pour atteindre son objectif de pérennité, la PME familiale tente d'évoluer dans un univers plus ou moins hermétique. Aussi, l'intervention financière extérieure est-elle redoutée car elle peut altérer l'indépendance si précieuse de l'entreprise. La théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources nous fournit une explication à cette attitude : plus la dépendance vis-à-vis de la ressource capital est élevée, plus le financier potentiel disposerait d'un pouvoir et d'une influence accrue dans la prise de décision au sein de

<sup>4</sup> J. CURRAN et R. BLACKBURN (1994), *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy*, London Paul Chapman (cités par E. CHELL et S. BAINES, 2000)

l'entreprise (Davis et ali., 2000). En conséquence, la PME familiale semble éviter les modes de financement autres que ceux internes. Conservatrice et indépendante, elle semble fortement prédisposée à appliquer ou du moins à respecter les préconisations de la théorie du financement hiérarchique. Elle est le plus souvent favorable à un autofinancement de ses activités par la rétention des profits et la constitution de réserves. En tout état de cause, elle évite de s'ouvrir financièrement à l'extérieur et tend à éviter l'endettement et compte énormément sur du capital interne au coût élevé. L'indépendance financière a des conséquences importantes sur la base de connaissance de l'entreprise. Charreaux (2002) étudie les conséquences des choix de financement et explique leur importance quant à la pénétration d'un apport cognitif externe qui peut être pertinent.

Le principe d'indépendance consacré par la famille limite l'apprentissage organisationnel et l'internationalisation du point de vue des ressources humaines. L'entreprise familiale adhérant totalement au principe d'indépendance managériale se trouve limitée, aussi bien quantitativement que qualitativement, par le manque de ressources humaines. Les dirigeants familiaux de l'entreprise redoutant, en effet, la perte du pouvoir, excluent une intervention managériale extérieure bien qu'elle soit nécessaire afin de mener les activités d'apprentissage organisationnel et les processus stratégiques. La littérature évoque la gestion paternaliste et le "népotisme" caractéristiques de l'entreprise familiale classique comme justifications au phénomène, souvent observé, de recrutement de gestionnaires issus du cercle familial. Welsch (1996) observe que quand l'entreprise familiale prend une décision relative à ses ressources humaines, elle se trouve davantage influencée par les valeurs familiales et par des questions de personnalité plus que par un ensemble standardisé de critères de performance et de compétence.

Gray (1995) observe que les propriétaires-dirigeants de petites entreprises adhèrent à une culture d'entreprise imprégnée par l'individualisme et l'anti-participation. L'atténuation "localisée" de l'indépendance constituant une menace à moyen ou long terme pour l'entreprise explique vraisemblablement la faible orientation coopérative des PME familiales. En effet, la coopération contient une dynamique qui peut faire évoluer la relation vers un contenu moins partenarial, l'atténuation de l'indépendance, initialement limitée au seul champ de l'accord, pouvant s'élargir à l'ensemble de l'entreprise (Adam-Ledunois et Le Vigoureux, 1998). Une autre explication de la faible "orientation réseau économique" peut être induite des explications de l'approche par les réseaux. L'appartenance à un réseau implique, en effet, une acceptation de l'influence extérieure. La position d'une entreprise au sein de son réseau peut influencer et être influencée par les attentes des autres acteurs du réseau quant à la façon dont elle devrait se comporter et se relier aux autres organisations (Johanson et Mattson, 1988). En conséquence, la position qu'occupe l'entreprise, même si elle lui permet d'accéder à de nouvelles ressources, relations et marchés, la contraint et la limite dans son rôle et ses relations avec les autres entreprises. Au total, la PME familiale présente selon les descriptions de la littérature une faible orientation coopérative et une réticence à intégrer les réseaux économiques. En conséquence, l'influence de l'indépendance relationnelle sur le développement de la connaissance est négative.

H2 : L'orientation indépendance de la PME familiale influence négativement le niveau de la connaissance d'internationalisation.

### **1.3. Le réseautage social**

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

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

H3 : Le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation chez la PME familiale.

### **1.4. La connaissance d'internationalisation**

La connaissance d'internationalisation a rarement été étudiée ou même clairement définie. Aussi, Eriksson et ali. (2000) pressent-ils la recherche pour étudier ce construit en profondeur vu son rôle clé dans la dynamique de l'internationalisation. Pour ce faire, il est nécessaire de concevoir l'internationalisation comme un processus d'apprentissage et de développement de connaissance (Eriksson et ali., 2000). On doit à Johanson et Vahlne (1977) une prise en compte de la connaissance dans le cadre de l'internationalisation. Le courant de la littérature initié par ces auteurs analyse le processus de développement à l'étranger comme une séquence d'étapes au cours desquelles l'entreprise procède à l'apprentissage de l'environnement international. Le passage d'un stade d'engagement à un autre ainsi que le passage d'un marché vers un autre se font suivant une dynamique progressive. Fondé sur l'analyse de Carlson (1966), ce raisonnement suggère que l'entreprise parvient à lutter contre l'incertitude grâce à deux modes d'action permettant le développement de deux formes de connaissance : la connaissance objective, d'une part, et la connaissance " expérientielle ", d'autre part (Penrose, 1959). Cette dernière est unique à la firme puisqu'elle s'acquiert seulement grâce à l'expérience sur le terrain. La première objective ou générale est un bien publique c'est à dire pouvant être transférée à faible ou coût nul.

Alors que ce type de connaissance fait référence essentiellement à une information pertinente relative au marché et permettant l'entrée, l'établissement et l'exploitation, la variable qui nous intéresse ici est la compétence accumulée par l'entreprise, un savoir porté par les femmes et hommes qui dirigent et participent à l'activité internationale. Il est, en effet, devenu admis que l'expansion internationale des entreprises ne dépend pas de la seule connaissance relative à un marché spécifique mais plus globalement des différentes facettes de la connaissance relative à l'activité internationale. Eriksson et ali. (1997, 2000) analysent avec davantage de profondeur les différentes dimensions de la connaissance relativement à l'internationalisation. En plus de la

connaissance opérationnelle et institutionnelle, la connaissance d'internationalisation est d'importance cruciale. Rhee et Cheng (2002) opèrent bien une distinction entre la connaissance spécifique à un marché (relative aux caractéristiques particulières de ce marché) et la connaissance " générale " internationale. Cette dernière a trait aux caractéristiques communes à l'opération dans différents marchés étrangers : il s'agit, par exemple, des similarités dans les processus de production ou de marketing destiné à différents types de consommateurs (abstraction faite de leur localisation géographique) (Rhee et Cheng, 2002). Se fondant sur l'expérience, elle est donc relative au " *know-how* " c'est à dire à l'élément procédural de la connaissance.

En résumé, la connaissance d'internationalisation est un déterminant crucial du développement international de l'entreprise. Autio et ali. (2000), par exemple, observent que la croissance internationale rapide des firmes entrepreneuriales peut être expliquée par une forte intensité en connaissance internationale de l'entreprise. Knight et Liesch (2002) estiment que, parce qu'elle est difficile à obtenir et à reproduire, la connaissance d'internationalisation tacite peut fournir un avantage compétitif pour l'entreprise qui s'internationalise.

H4 : La connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise.

## **2. Méthodologie de l'étude et résultats empiriques**

### **2.1. Méthodologie**

La démarche de la recherche est de type hypothético-déductif même si elle se fonde au départ sur une étape inductive de type qualitatif. Nous avons en effet effectué des entretiens pour une double fin : une fin exploratoire et une fin de validation de certains items qui allaient former le questionnaire, instrument central de notre démarche méthodologique. L'objectif était de conforter des hypothèses qui devaient constituer la base du questionnaire.

L'opérationnalisation des variables du modèle de recherche est basée d'une part sur l'adaptation d'échelles existantes dans la littérature et d'autre part sur le développement d'échelles *ad hoc* pour les besoins de cette étude. Plusieurs recherches empiriques ont été exploitées pour bâtir le questionnaire de cette recherche. Certains items appartenant à des échelles anglo-saxonnes ont été traduits en français par nos soins. Les échelles *ad hoc* ont été développées à partir des résultats de la revue de littérature et étude exploratoire.

Concernant la connaissance d'internationalisation et malgré sa faible justification épistémologique, on a choisi une posture qui considère la connaissance comme une entité connaissable et mesurable. Visser (2002) constate, à juste titre, que l'une des faiblesses des approches fondées sur la connaissance est la difficulté sinon l'impossibilité de mesure de cette variable. La connaissance ne pourrait, en effet, être étudiée abstraction faite de son contexte de production, des interactions qui lui donnent naissance ou en la détachant de ses producteurs. De plus, les états mentaux ne sont jamais directement observables (Visser, 2002). Ainsi, l'existence de la connaissance tacite ne peut être qu'induite indirectement c'est à dire qu'elle est une fonction d'un comportement observable. Pour les raisons de l'analyse nous avons tenté d'" objectiver " le concept de connaissance d'internationalisation en créant une échelle permettant de la mesurer.

Le questionnaire ainsi établi a été pré-testé afin de vérifier la validité de contenu des échelles. Il a été soumis aux répondants de l'étape exploratoire afin de s'assurer que les échelles couvrent les

construits étudiés. La pertinence des énoncés a ainsi été vérifiée. Tous les items, à l'exception de l'échelle de la connaissance d'internationalisation, ont été évalués sur la base d'une échelle de Likert à 5 points allant de " pas du tout d'accord " (1) à " tout à fait d'accord " (5). Pour le construit « connaissance d'internationalisation », le choix a porté ici pour une échelle à trois points pour différentes raisons. D'abord à cause de la longueur du questionnaire, il était nécessaire d'éviter le risque de lassitude du répondant qui pouvait choisir de ne pas répondre à cette question. Ensuite, la complexité du construit de connaissance d'internationalisation pouvait empêcher les répondants de pouvoir discerner entre des points plus nombreux. Un choix en trois points semblait assez pertinent et facilement compréhensible par les répondants.

L'étape de collecte des données par questionnaire a été réalisée en deux temps. Un an après le premier envoi, le questionnaire a été, en effet, revu et révisé. Une deuxième version améliorée tenant compte des insuffisances constatées a été rédigée et testée.

La stratégie de recueil des réponses se fonde exclusivement sur le média Internet. Aussi, les questionnaires de notre recherche ont été mis sur un site Web et renseignés en ligne par les répondants. Un échantillon de convenance a été constitué, l'objectif de la recherche n'étant pas de généraliser les résultats, mais plutôt de comprendre le processus déterminant l'accumulation de la connaissance d'internationalisation et de tester les explications théoriques relatives à ce processus. Afin de constituer cet échantillon et loin de toute polémique théorique de définition, une définition opérationnelle de l'entreprise familiale s'imposait. Deux stratégies de constitution de l'échantillon ont été adoptées, la première sélectionnant *à priori* les entreprises pertinentes, la deuxième procédant à une sélection postérieure. Lors d'une première phase, un échantillon a été constitué à partir de bases de données électroniques (Diane et Kompass 1999) et de la version papier de l'Atlas des groupes et liens financiers (2001). L'échantillon constitué comprend 764 groupes à caractère familial selon les critères de détention du capital et de l'exercice des pouvoirs de direction. La deuxième approche retenue est celle de Luostarinen et Hellman (1995). Les auteurs partent d'un échantillon d'entreprises finlandaises internationalisées et procèdent à une sélection (*screening*) afin d'isoler deux sous-ensembles d'entreprises qualifiées de familiales et de non familiales<sup>5</sup>. Au lieu de construire l'échantillon sur la base d'une définition retenue *à priori*, les entreprises familiales sont identifiées à partir de l'échantillon final. Un deuxième type d'échantillon a été donc constitué à partir de différentes sources (Base Kompass, associations d'entreprises exportatrices, Fichiers des entreprises exportatrices des CCI (France Telexport : sur Internet : [www.telexport.tm.fr](http://www.telexport.tm.fr)). Il se compose d'entreprises internationalisées, exportatrices ou internationales, sans pouvoir *à priori* déterminer leur nature (familiales ou pas).

L'étude se base sur 118 individus appartenant à des secteurs variés. L'existence d'un biais n'a pas pu être évitée car, comme attendu, on a constaté un plus grand nombre d'entreprises appartenant aux secteurs des industries alimentaires et de l'industrie textile, composantes majoritaires de la " population " contactée. L'âge des entreprises de l'échantillon varie de 5 à 254 ans avec une moyenne est de 54,8 ans. Plus de 58% des entreprises est contrôlé majoritairement par une famille et environ 36% des entreprises sont dirigées par leurs fondateurs.

---

<sup>5</sup> Quatre questions/critères ont été posées afin de distinguer l'entreprise familiale de celle qui ne l'est pas :

1- Votre entreprise est-elle familiale ? 2- Quel pourcentage du total des droits de votes la famille détient-elle ? 3- Combien de membres familiaux le conseil d'administration comprend-t-il ? 4- Combien de membres familiaux l'équipe de gestion comprend-elle ?

## 2.2. Résultats

D'abord, l'évaluation de la fiabilité des items a été menée. Il s'agit d'un préalable nécessaire avant de pouvoir tester le modèle. Le modèle structurel (LISREL), méthode statistique adoptée pour l'analyse explicative, doit en effet tout d'abord établir la pertinence du modèle de mesure.

### 2.2.1. L'épuration des échelles

Cette analyse se base en premier lieu sur des traitements statistiques "classiques" d'épuration d'échelles psychométriques. " Classique " est entendu par opposition à l'analyse confirmatoire des construits mobilisant les méthodes d'équations structurelles. Les échelles issues de la première série d'analyses font, en effet, l'objet d'une étude confirmatoire, dans une seconde phase.

#### Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Plusieurs analyses factorielles exploratoires ont été opérées afin de dégager des structures stables et interprétables à partir des échelles initiales. Une récapitulation des échelles retenues à l'issue de cette phase d'épuration est opérée au sein du tableau suivant (Tableau 1).

**Tableau 1 : Récapitulatif des échelles de mesure**

Dimension	Nombre d'items initiaux	Echelle/Sous-échelle	Nombre d'items retenus	Alpha de Cronbach
Conservatisme	8	(CONSE)	5	0,848
Indépendance	10	(IndRes) Indépendance Ressources	2	0,703
		(InDec) Indépendance décision	4	0,878
Réseautage	7	(RESEAU)	4	0,906
Connaissance d'internationalisation	17	(CI)	15	0,949
Degré d'internationalisation	4	(DOI)	4	0,772

#### L'analyse factorielle confirmatoire

Des analyses factorielles confirmatoires ont été réalisées afin de valider la structure factorielle de chacune des variables de notre modèle explicatif, excepté la connaissance d'internationalisation. Durant la phase explicative de l'étude, on a, en effet, utilisé un indicateur unique pour ce construit. Il n'y a donc pas besoin de mener une AFC sur les indicateurs retenus pour cette variable. L'agrégation des 15 items qui contribuent à ce construit est rendue nécessaire notamment à cause de la forte corrélation entre eux. L'utilisation d'un indicateur unique, dans les méthodes d'équations structurelles, risque toutefois d'entraîner des problèmes d'identification (Roussel et ali., 2002). Dans l'évaluation du modèle théorique, on est, en conséquence, obligés de fixer la variance de l'erreur de l'indicateur unique afin de pouvoir identifier le modèle.

Le tableau suivant synthétise les indices d'ajustement globaux obtenus pour les 3 premières échelles. Les valeurs obtenues répondent globalement aux normes communément admises et les modèles de mesure sont en conséquence validés.

**Tableau 2 : Indices d'ajustement globaux**

		Conservatisme	Indépendance	Réseautage
Absolu	$\chi^2$	$\chi^2$ (ddl=4) : 4.46 (P = 0.34726)	$\chi^2$ (ddl=6) : 17,69 (P = 0.007)	$\chi^2$ (ddl=1) : 1,54 (P = 0.22)
	GFI	0,99	0,95	0,99
	AGFI	0,95	0,83	0,94
	RMR	0,018	0,031	0,0062
	RMSEA	0,031	0,13	0,067
Incrémentaux	NFI	0,95	0,97	1
	CFI	1	0,98	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	1,115	2,948	1,54
	PNFI	0,38	0,39	0,17

Pour la variable « degré d'internationalisation », les indices d'ajustement global ne sont pas présentés du fait que le modèle est saturé c'est-à-dire que le nombre de DDL est égal à zéro. Le  $\chi^2$  du modèle est donc nul.

Le calcul des indices de fiabilité et de validité pour les différentes échelles est résumé dans le tableau 3.

**Tableau 3 : Ajustement des modèle de mesure**

		CONS	IndRes	InDec	Réseautage	DOI
<i>Fiabilité</i>	Rh $\hat{o}$ de Ksi	0.866	0,7643	0,8759	0,9229	0,857
<i>Validité convergente</i>	Rh $\hat{o}$ vc (1)	0.566	0,6218	0,641	0,7519	0,6673
	Rh $\hat{o}$ vc (2)	0.571	0,6207	0,6388	0,7504	0,6668

On considère que la fiabilité est bonne si la valeur du Rh $\hat{o}$  est supérieure à 0.7 ou 0.8. Les deux Rh $\hat{o}$  de validité convergente sont bons s'ils sont supérieurs à 0.5. L'ensemble des échelles retenues satisfait ces conditions.

L'échelle de l'orientation indépendance est décomposée en deux dimensions relatives à l'indépendance " ressource " et à l'indépendance " décision ". L'étape d'analyse établissant une comparaison des  $\chi^2$  des modèles contraint et libre accredit la validité discriminante des deux sous-échelles.

### 2.2.2. L'analyse causale

Contrairement à l'analyse factorielle confirmatoire, l'analyse structurale est effectuée grâce à la matrice des variances-covariances. Le processus de définition, de choix et d'adoption des modèles s'est fait principalement sur la base du critère de la valeur du  $\chi^2$  qui, même s'il possède certains inconvénients, permet d'obtenir une appréciation rapide de la qualité d'ajustement. Une précision technique doit d'abord être apportée. Une approche permettant de réduire le risque de sous-

identification est adoptée. Elle consiste à fixer le premier paramètre, c'est-à-dire la première contribution factorielle du premier indicateur sur une variable latente, à 1. Cette approche établit un indicateur de référence qui servira de valeur étalon pour la métrique de la variable latente (Roussel et ali., 2002). Opter pour cette approche est nécessaire pour les variables dépendantes contrairement aux variables indépendantes.

Plusieurs itérations ont été effectuées afin d'aboutir au meilleur modèle. Des affinements ont été opérés sur la base de la construction théorique initiale et 5 différents modèles ont été comparés.

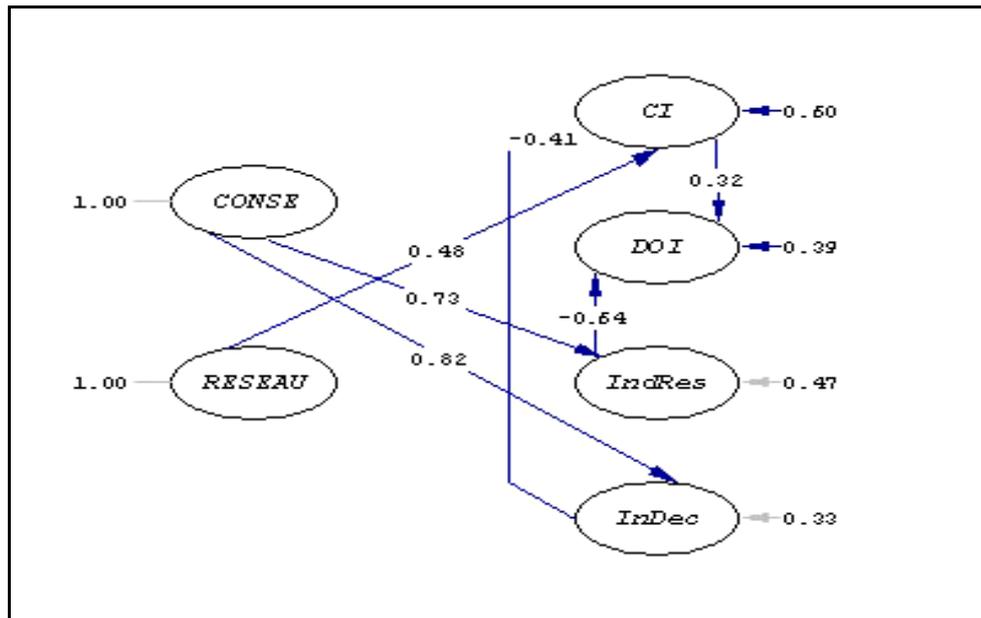
<b>M1</b> : Les relations sont celles postulées par le modèle théorique.
<b>M2</b> : Des liens entre les variables CONSE et IndRes et InDec sont ajoutés.
<b>M3</b> : On ordonne les variables en chaîne de manière à ce que le modèle se présente schématiquement ainsi : CONSE → InDec → IndRes → CI → DOI sans oublier l'effet de RESEAU sur CI.
<b>M4</b> : On relie IndRes à DOI au lieu de CI. On rétablit, par ailleurs, le lien entre CONSE et la connaissance d'internationalisation.
<b>M5</b> : En reprenant la structure du modèle M2, on rompt le lien entre CONSE et CI et on établit une relation entre CONSE et InDec.

Une description des 5 modèles proposés est faite dans le tableau 4. La comparaison des indices d'ajustement entre les modèles ainsi que du pourcentage total de variance expliquée a permis de choisir le modèle le plus parcimonieux et le mieux ajusté aux données empiriques.

**Tableau 4 : Comparaison des indices d'ajustement entre les modèles proposés**

	Indicateurs d'ajustement	M1	M2	M3	M4	M5
Absolu	$\chi^2$	111,09 (P=0,98791)	108,45 (P=0,9926)	92,22 (P=0,999)	75,37 (P=1,00)	74,85 (P=1,00)
	ddl	147	147	148	147	147
	GFI	0,91	0,91	0,92	0,94	0,94
	AGFI	0,88	0,89	0,9	0,92	0,92
	SRMR	0,12	0,12	0,081	0,064	0,064
Incrémentaux	NFI	0,75	0,76	0,8	0,84	0,84
	CFI	1	1	1	1	1
Parcimonie	$\chi^2$ /ddl	0,7557	0,7377	0,623	0,5127	0,509
	PNFI	0,64	0,65	0,69	0,72	0,72
Pouvoir explicatif	Somme R <sup>2</sup> (CI et DOI)	0,91	1	0,71	0,99	1,01
	Somme R <sup>2</sup>	0,91	1,48	2,07	2,15	2,21

Le tableau montre que le modèle M5 présente un meilleur ajustement aux données empiriques même si sa qualité est très proche de celle du modèle en chaîne M4. Au vu de l'ensemble des critères de choix, nous adoptons M5 comme modèle final qui fera l'objet d'une interprétation.



**Figure 2 : Modèle M5 – schéma des relations linaires**

La confrontation des résultats aux différentes hypothèses formulés sur la base des différentes perspectives théoriques permet de suggérer que dans le cas de l'échantillon étudié :

- L'hypothèse H4 est confirmée: la connaissance d'internationalisation influence positivement le degré d'internationalisation de l'entreprise. Le coefficient significatif est de 0,02 (coefficient standardisé de 0,32).
- L'hypothèse H1 n'est pas vérifiée: le conservatisme de la PME familiale n'influence pas directement le niveau de la connaissance d'internationalisation. L'effet du conservatisme sur la connaissance d'internationalisation s'exerce au travers l'orientation indépendance et plus précisément sa dimension décisionnelle.
- L'hypothèse H2 est partiellement vérifiée: l'orientation indépendance de la PME familiale, prise avec ses deux dimensions simultanément, ne semble pas, selon nos données, influencer significativement le niveau de la connaissance d'internationalisation. Au cours de nos itérations, nous avons observé que les effets simultanés de IndRes sur CI ou de InDec sur cette même variable étaient non significatifs. Aussi, avons-nous gardé l'effet unique de l'indépendance décisionnelle sur cette variable. En revanche, l'existence d'une relation significative entre la dimension " ressources " de l'indépendance et le degré d'internationalisation est établie. Contrairement à l'indépendance décisionnelle, dont l'effet sur le degré d'internationalisation serait indirect, l'indépendance " ressources " influence directement cette variable dépendante. La médiation de la connaissance d'internationalisation n'est donc pas prouvée.
- L'hypothèse H3 est vérifiée: le réseautage social influence positivement le niveau de la connaissance d'internationalisation chez la PME familiale.

**Tableau 5 : Modèle M5 - Estimations des paramètres des relations causales**

Modèle de mesure							Modèle structurel		
	Item	Lambda	T	Variance erreur	T	R <sup>2</sup>	Paramètre	Estimation	T
CI	conin	1	-	3,35	-	0,97	CI ← RESEAU	5,31	5,02 (1,06)
DOI	Zcaetran	1	-	1,36	6,05 (0,22)	0,31	CI ← InDec	-4,59	-3,44 (1,33)
	Zeffetra	1,1	4,07 (0,27)	1,23	5,49 (0,22)	0,37	DOI ← CI	0,02	2,62 (0,01)
	Zactfetr	0,96	3,81 (0,25)	1,41	6,23 (0,23)	0,29	DOI ← IndRes	-0,05	-3,21 (0,16)
CONSE	cons1	0,8	5,88 (0,14)	1,35	6,56 (0,21)	0,32	InDec ← CONSE	0,82	3,52 (0,23)
	cons2	0,79	5,76 (0,14)	1,38	6,61 (0,21)	0,31	IndRes ← CONSE	0,73	3,23 (0,22)
	cons3	0,85	6,30 (0,14)	1,27	6,34 (0,20)	0,36	<b>R<sup>2</sup></b>		
	cons7	0,62	4,36 (0,14)	1,62	7,12 (0,23)	0,19	R <sup>2</sup> (CI) = 0,40		
	cons8	0,71	5,09 (0,14)	1,5	6,89 (0,22)	0,25	R <sup>2</sup> (DOI) = 0,61		
IndRes	ind2	0,64	3,40 (0,19)	1,59	6,62 (0,24)	0,2	R <sup>2</sup> (IndRes) = 0,53		
	ind4	0,91	3,86 (0,23)	1,18	4,72 (0,25)	0,41	R <sup>2</sup> (InDec) = 0,67		
InDec	ind5	0,83	4,04 (0,21)	1,31	6,41 (0,20)	0,35	<b>Perturbations</b>		
	ind6	0,81	3,97 (0,20)	1,35	6,52 (0,21)	0,32	CI	74,5	5,97 (12,48)
	ind7	0,81	4,00 (0,20)	1,34	6,48 (0,21)	0,33	DOI	0,24	1,76 (0,14)
	ind8	0,89	4,15 (0,21)	1,21	6,11 (0,20)	0,39	IndRes	0,47	
RESEAU	netw4	0,7	4,94 (0,14)	1,51	6,81 (0,22)	0,25	InDec	0,33	
	netw5	1	7,33 (0,14)	1,01	5,04 (0,20)	0,5			
	netw6	0,88	6,37 (0,14)	1,23	6,00 (0,20)	0,39			
	netw7	0,93	6,75 (0,14)	1,14	5,67 (0,20)	0,43			

Au total, les données nous permettent de dégager les observations suivantes :

- **Premièrement**, le développement de la connaissance au cours de l'internationalisation de la PME familiale est soumis à l'influence de l'indépendance de décision. En redoutant l'ouverture de son capital à des partenaires extérieurs et en évitant de faire participer les dirigeants non familiaux dans son capital, la PME familiale se cloisonne dans une direction stratégique figée empêchant l'obtention et le développement d'une compétence internationale significative. En effet, on a souligné l'importance de l'apport cognitif des intervenants extérieurs pour la vision et les choix de l'entreprise. Par ailleurs, désirant éviter des interférences extérieures dans la prise de décision par la consécration d'un recrutement interne à la famille et à l'entreprise, cette entité se trouve handicapée dans son développement par le manque de connaissance fraîche et nouvelle et de points de vue extérieurs.
- **Deuxièmement**, les modèles M4, M5 et M6 montrent que l'orientation indépendance " décision " est influencée (significativement et plus que son homologue " ressources ") par le conservatisme. Ceci n'est pas surprenant puisque l'on peut situer les deux variables conservatisme et indépendance à des niveaux hiérarchiques différents, la première constituant un contexte dans lequel s'exerce la deuxième. L'orientation indépendance peut être considérée comme la manifestation " tangible " du conservatisme de l'entreprise. L'effet du conservatisme sur la dimension " ressource " de l'indépendance n'est pas non plus à ignorer même s'il n'est pas significatif hors des statistiques bivariées (corrélation entre les deux variables). En tout état de cause, quand l'influence du conservatisme ne s'exerce pas directement à travers l'indépendance décisionnelle, elle fait intervenir l'indépendance " ressources " dans la chaîne la reliant à la connaissance d'internationalisation. Conceptuellement, le conservatisme de l'entreprise, par ses dimensions " gouvernement " et " risque " implique logiquement une attitude d'évitement de l'extérieur et de perte du

contrôle. Ce d'autant que l'entreprise constitue le patrimoine à sauvegarder et à léguer. L'attitude conservatrice et l'orientation indépendance qui en découle portent, en conséquence, un certain préjudice au développement de l'entreprise. Tel que l'expliquent Eriksson et al. (2000), la faible variation impliquant une faible exposition internationale joue un rôle négatif dans le développement de la connaissance d'internationalisation et des deux facettes de la connaissance des marchés étrangers.

- **Troisièmement**, le réseautage social est comme prévu, et dans tous les modèles testés, significativement et positivement lié à la connaissance d'internationalisation. Le motif sous-jacent cette orientation est l'accès à des ressources " rares " et nécessaires à une direction stratégique particulière. L'entreprise familiale a tendance à privilégier l'établissement de réseaux sociaux au détriment des réseaux économiques formels. L'initiation, le développement et l'entretien des liens sociaux est ainsi cruciale pour l'acquisition et le développement de la base de connaissance de l'entreprise. Son rôle lors de l'internationalisation, en particulier, s'avère non négligeable. La littérature souligne l'importance stratégique de la connaissance d'origine extérieure au détriment de celle développée en interne qui souffrirait de redondance et de faible adéquation aux exigences extérieures. Bénéficiant de la confiance et de la confidentialité que lui garantissent ses partenaires et ses relations, la famille peut ainsi concevoir toute une stratégie de réseautage pour des fins de développement et d'acquisition de connaissance.

Le postulat de base sur lequel tous nos modèles sont bâtis est le fait que la connaissance d'internationalisation soit antécédente c'est-à-dire constituant la cause au degré d'internationalisation. Tous nos modèles testés confirment cette relation. Même si ce postulat est restrictif, le degré d'internationalisation pouvant dépendre d'autres variables, il est évident que la connaissance d'internationalisation joue un rôle crucial dans le développement international de la PME. Soulignons que ce raisonnement est fondé sur une hypothèse de linéarité entre connaissance d'internationalisation et degré d'internationalisation. Cet argument est de plus en plus remis en cause. Petersen et al. (2002) par exemple pensent que la connaissance n'est pas que bénéfique à l'internationalisation et que, dans certains cas, plus de connaissance limite au contraire l'internationalisation de l'entreprise.

## **Conclusion**

Le conservatisme instaure un état d'esprit et une pensée hostile au " nouveau ". Les théories de l'internationalisation s'accordent toutefois à préciser que l'engagement de l'équipe direction est une condition essentielle au déclenchement de cette direction stratégique. Une direction forte et engagée est nécessaire afin de motiver l'organisation et de l'aider à surmonter les difficultés rencontrées. Sachant que le capital humain des entreprises familiales présente des caractéristiques positives dont le fort engagement, les liens chaleureux, amicaux, et intimes et le potentiel permettant une profonde connaissance tacite spécifique, nous pouvons supposer que l'entreprise de type familial peut être favorisée (par rapport à son homologue non familiale) au cours de son internationalisation si elle sait puiser de ses ressources humaines, l'engagement nécessaire pour lutter contre les forces du conservatisme.

La présence d'une personnalité forte (généralement le dirigeant) qui motive les hommes et les rassemble afin d'accomplir les objectifs de l'organisation est essentielle.

La PME familiale doit, par ailleurs, se résoudre à tolérer une atténuation de son indépendance sur les plans financier et humain. S'ouvrant à l'extérieur, elle peut faciliter son accès au capital par

l'institutionnalisation de mécanismes de gouvernance appropriés. Afin d'assurer que les aspirations des fournisseurs de capital, d'une part, et ceux de la famille, d'autre part, soient pris en considération simultanément lors de la prise de décision et de la poursuite des objectifs organisationnels, Davis et al. (2000) préconisent une structuration duale des processus de gouvernance de l'organisation. La PME familiale doit, par ailleurs, vaincre son imperméabilité et se ressourcer, sur le plan humain, de l'extérieur. Ce d'autant qu'un manager extérieur peut, par exemple, perdre, à travers le temps, sa qualité " d'extérieur " et agir en tant que membre de la famille propriétaire (Melin et Nordqvist, 2000). La littérature nous informe sur les processus de " *familisation* " c'est-à-dire d'incorporation à la famille dominant l'entreprise de certains éléments externes grâce aux alliances et mariages. Ces processus justifiés par la qualité des relations établies avec les personnes en question ainsi que par leur loyauté et leur valeur aux yeux de la famille, sont très intéressants. Ils dénotent ainsi une ouverture d'esprit et une atténuation de l'attitude d'indépendance.

## **Bibliographie**

- Adam-Ledunois S. and Le Vigoureux F. (1998), " Entreprises moyennes : l'indépendance en question ", Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, Metz, 1998.
- Autio E., Sapienza H. et Almeida J. (2000), " Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity and Imitability on International Growth ", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, n°5, pp. 909-924.
- Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P. and Garcia-Almeida D. (2001), " The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm ", *Family Business review*, Vol. 14, n°1, pp. 37-48.
- Charreaux G. (2002), " Variations sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ", *Papier de recherche*, Université de Bourgogne.
- Davis P. (1983), " Realizing the potential of the family business", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 47-56.
- Davis P., Pett T. and Baskin O. (2000), " Governance and Goal Formation Among Family Businesses : A Resource Dependency Perspective ", *Papier de recherche communiqué par l'auteur*.
- Donckels R. and Frohlich E. (1991), " Are Family Businesses Really Different ? European Experiences from STRATOS ", *Family Business Review*, Vol. 4, n° 2, Été 1991.
- Dyer W. Jr. (1986), *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eriksson K., Johanson J., Majkgard A. and Deo Sharma D. (2000), " Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process ", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 30, n°1, pp. 26-44, 2000.
- Fan Y-K. (1998), " Families in the 21st Century: The Economic Perspective ", *HKCER Letters*, Vol. 50, Mai 1998.
- Gallo M. and Sveen J. (1991), " Internationalizing the Family Business : Facilitating and Restraining Factors ", *Family Business Review*, Vol. 4, n°2, Été 1991.
- Gallo M., Arino A., Manes I. and Cappuyns K. (2002), " Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses ", *Communication à la 13ème conférence du FBN*, Helsinki, 2002.
- Gray C. (1995), " Managing Entrepreneurial Growth : A Question of Control ? ", *Communication à la 18ème conférence de l'Institute of Small Business Affairs (National Small Firms Conference)*, University of Paisley, Scotland.
- Gudmundson D., Hartman E. and Tower C. (1999), " Strategic Orientation : Differences between Family and Nonfamily Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, Mars 1999.
- Habbershon T. and Williams M. (1999), " A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms ", *Family Business Review*, Vol. XII, n°1, March 1999.
- Hambrick D., Geletkanycz M. and Fredrickson J. (1993), " Executive Commitment to the *Status Quo*: Some Tests of its Determinants ", *Strategic Management Journal* 14, 401-418.

- Harris D., Martinez J. and Ward J. (1994), " Is Strategy Different for the Family-Owned Business ? ", Family Business Review, Vol. VII, n°2, Été 1994.
- Hirigoyen G. (1985), " Les implications de la spécificité des comportements financiers des moyennes entreprises industrielles (M.E.I) familiales ", cahier de recherche, IAE de Toulouse, n°35, septembre 1985.
- Hugron P. and Boiteux S. (1998), " La PME familiale mondiale : conséquence sur la relève ", Communication au 4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME.
- Jenster P. and Malone S. (1991), " Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-manager ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- Johanson J. and Vahlne J-E. (1977), " The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments ", Journal of International Business Studies, Vol. 1 8, n°1, pp. 23-32.
- Johanson J. and Mattsson L-G. (1988), " Internationalization in Industrial systems-A Network Approach ", in *The Internationalization of the Firm : A Reader*, by P.J Buckley and N.G. Pervez, 1993.
- Knight G. and Liesch P. (2002), " Information Internalisation in Internationalising the Firm ", Journal of Business Research, Vol. 55, n°12, pp. 981-995.
- Luostarinen R. et Hellman H. (1995), " The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms ", CIBR Research Papers, Series Y-1.
- Melin L. and Nordqvist M. (2000), " Corporate Governance in Family Firms : The Role of Influential Actors and the strategic Arena ", Communication à la conférence de l'ICSB , 2000, Brisbane, Juin 2000.
- Miller D., Steier L. and Le Breton-Miller I. (2003), " Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business ", Journal of Business Venturing 18 (2003), pp. 513-531.
- Moloktos L. (1991), " Change and Transition and Family Businesses ", Communication lors de la conférence du FBN, Barcelone, Espagne.
- Mustakallio M. and Autio E. (2001), " Optimal Governance in Family Firms ", Communication à la Babson Entrepreneurship Conference.
- Nelson R. and Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1998), " A Theory of the Firm's Knowledge-Creation Dynamics ", in *The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*, Edited by Alfred D. Chandler, Jr., Peter Hagström and Örjan Sölvell, Oxford University Press, pp. 214-241.
- Okoroafo S. (1999), " Internationalization of Family Businesses : Evidence from Northwest Ohio, USA ", Family Business Review, Vol. XXI, n°2, Juin 1999.
- Petersen B., Pedersen T. et Sharma D. (2002), " The Role of Knowledge in Firm's Internationalisation Process : Wherefrom and Whereto? ", Copenhagen Business School, WP 17-2001.
- Roussel P., Durieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*, Paris : Economica, 2002.
- Salvato C., Williams M. and Habbershon T. (2002), " Values and Competitive Advantage: The Cultural Determinants of Dynamic capabilities in Family Firms ", Communication à la 13<sup>ème</sup> conférence du FBN, Helsinki, 2002.

*L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance*

- Shrivastava P. (1983), " A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, 20 (1), pp. 7-28.
- Timur K. (1988), " The Tenacious Past: Theories of Personal and Collective Conservatism ", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 10, n° 2, pp. 143-172.
- Tsang E. (1999), " Internationalizing the Family Firm: A Case Study of a Chinese family Business ", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, n°1, pp. 88-94.
- Visser M. (2002), " Managing Knowledge and Action in Organizations: Towards a Behavioural Theory of Organizational Learning ", Communication à la conférence de l'European Academy of Management, Stockholm.
- Ward J. (1988), " The Special Role of Planning for Family Businesses ", *Family Business Review*, Vol. 1, n°2, Été 1988.
- Welsch J. (1996), " The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession ", in *The Best of FBR: A Celebration, Boston: Family Firm Institute*. Ed. Richard Beckhard, Boston, Mass.: Family Firm Institute, pp. 96-108.
- Yeung H. (2000), " Limits to the Growth of Family-Owned Business? The Case of Chinese Transnational Corporations from Hong Kong ", *Family Business Review*, Vol. 13, n°1, Mars 2000.