Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 2: Des revues pour réfléchir ; Economie d'entreprise et capital humain. III

Artikel: Le triple défi des entreprises "Born Global"

Autor: Rossi, Mathias / Baldegger, Rico

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141831

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LE TRIPLE DÉFI DES ENTREPRISES «BORN GLOBAL»

MATHIAS ROSSI, RICO BALDEGGER
Haute Ecole de Gestion de Fribourg
mathias.rossi @hefr.ch, rico.baldegger@bat-online.ch

> Les entreprises qui internationalisent très tôt leurs activités, et qui sont promises à une forte croissance posent un triple défi à la communauté scientifique. Premièrement, ces entreprises remettent en cause les théories traditionnelles du processus d'internationalisation. Or s'il existe un consensus pour affirmer que le modèle traditionnel n'est plus adéquat pour comprendre ce processus, le modèle qui permettrait de rendre compte d'une manière satisfaisante de ce phénomène reste à préciser. Deuxièmement, la question reste ouverte sur ce qui fait le succès et la performance de ces entreprises et il est nécessaire d'identifier précisément leurs compétences spécifiques. Enfin, il reste largement à préciser la nature de ces entreprises, afin de dégager plus clairement leur spécificité.

INTRODUCTION

Les sciences de gestion s'intéressent depuis longtemps au processus qui conduit les entreprises à internationaliser une partie de leurs activités ou de leurs produits. Cet intérêt est sans doute guidé par la problématique qui sous-tend implicitement ou explicitement tout questionnement de cette discipline, à savoir l'identification des facteurs de succès ou de performance des entreprises. Le phénomène de l'internationalisation s'inscrit ainsi dans la perspective de l'évolution de l'entreprise, l'internationalisation étant à la fois moteur et conséquence de la croissance, de la performance, et finalement du succès de l'entreprise. Moteur de la croissance puisque susceptible de générer de nouveaux profits sur de nouveaux marchés, et conséquence, puisque l'internationalisation est vue comme une suite logique d'une réussite sur le marché local de l'entreprise.

Les travaux touchant à l'internationalisation ont longtemps privilégié l'étude de grandes entreprises. Cependant, les chercheurs ont, pour cette question aussi, fini par s'intéresser aux entreprises de taille plus modeste, aux PME. Il y a plusieurs raisons à cet intérêt. Premièrement, ces PME semblent gagner en importance numérique. Il y en aurait de plus en plus en Suisse, comme d'ailleurs dans d'autres régions du monde. Et surtout, ces PME focalisent beaucoup d'espoirs. Les PME seraient les entreprises qui créent des emplois, qui génèrent de la croissance, qui suscitent l'innovation. Les signes de cet intérêt sont en tout cas tangibles, que ce soit sur le plan académique, avec le développement de conférences, colloques, publications et filières d'études, mais aussi par les mentions répétées dans les médias, les divers organismes et programmes de soutien à ces entreprises, ou encore le guichet «création d'entreprise» mis en place par la Confédération sur internet (www.kmuadmin.ch).

On considère effectivement que les PME, qui regroupent 99.7% des entreprises suisses, sont redevables de 70% des emplois en Suisse. On suppose aussi, parce que c'est le cas dans certains pays qui nous entourent, et que la situation ne devrait pas différer sensiblement chez nous, que seule une toute petite proportion de ces entreprises, entre 3 et 5%, créent plus de 80% des nouveaux emplois. Le jeu concurrentiel auquel sont confrontées les entreprises à connu de nombreuses modifications ces dernières années. Mentionnons par exemple l'hypercompétivité, l'évolution extrêmement rapide des technologies et des connaissances, la réduction du cycle de vie des produits ou encore la plus grande segmentation des marchés, et surtout le souci de la valeur ajoutée, du service et du client. Comme toutes les entreprises, et même dans une certaine mesure, encore plus que les entreprises de taille plus respectable, les PME sont exposées à une pression structurelle importante. Comme toutes les entreprises, elles cherchent, à travers leur offre sur un marché, à se ménager un avantage concurrentiel durable, gage de leur performance, et donc de leur pérennité.

Pour construire leur avantage concurrentiel, pour se ménager une place forte, et dans la mesure du possible durable dans l'environnement concurrentiel qui est le leur, certaines entreprises ont tenté, dès leur création, ou en tout cas très tôt dans leur existence, de donner une dimension internationale à leurs activités. On les voit ainsi prendre position sur des marchés lointains, conclure des alliances ou des partenariats, ou encore intégrer des réseaux. Ces entreprises qui s'internationalisent très vite ont encore souvent d'autres caractéristiques en commun. Elles sont en général fortement orientées vers la technologie, et ont une forte dimension innovante. Et surtout, et c'est peut-être une des raisons de l'intérêt particulier accordé à ces entreprises, ce sont des entreprises à très forte croissance, ou en tout cas à très fort potentiel de croissance.

Même si en soi, ce phénomène d'internationalisation rapide couplé à une forte croissance n'est pas véritablement nouveau, ces entreprises susceptibles de générer des emplois et de la croissance ont fini par constituer un champ d'étude distinct. Ces entreprises, dans la littérature, sont désignées comme des «born global». Elles ont paru suffisamment spécifiques pour constituer un champ d'étude autonome, qui cherche en fait à répondre à trois interrogations:

> Premièrement, les chercheurs remettent en question la théorie traditionnelle ou dominante d'internationalisation de la firme. Pour cette théorie traditionnelle, les entreprises qui visaient une forme ou une autre de développement international devaient passer par une internationalisation graduelle, du plus proche et semblable au plus lointain et différent. Ainsi, typiquement, une entreprise Suisse romande était supposée consolider sa position sur son marché local, s'aventurer ensuite en suisse alémanique, se risquer en Europe, et enfin, tenter le passage vers les Etats-Unis, puis l'inde ou la Chine. Cette manière de voir les choses s'est d'ailleurs vérifiée dans bien des cas, et de nos jours encore de nombreuses entreprises procèdent de cette manière. Cependant, ces entreprises identifiées comme des «born global» procèdent différemment.

> La deuxième interrogation porte sur les facteurs de succès de ces entreprises à potentiel élevé. Ainsi, on s'interrogera, assez classiquement, sur les stratégies qu'il est possible d'adopter, sur la logique d'adéquation à l'environnement concurrentiel à suivre, ou sur les ressources et compétences spécifiques à mobiliser.

> Enfin, des travaux s'attacheront à préciser les caractéristiques ces entreprise, afin de pouvoir différencier précisément ce qui fait la spécificité des born global d'autres catégories d'entreprises qui focalisent aussi l'attention des chercheurs, comme les PME fortement innovantes, ou les entreprises à très forte croissance, par exemple (Julien 2002).

LES THÉORIES TRADITIONNELLES DE L'INTERNATIONALISATION

La littérature dominante traitant des phénomènes d'internationalisation de la firme voit le processus d'internationalisation comme un processus graduel, comportant une série d'étapes incrémentales. En fait, les entreprises deviennent de plus en plus internationales, au fur et à mesure de leur développement, en affectant de plus en plus de ressources aux différentes modalités d'internationalisation, et en explorant des contrées de plus en plus éloignées, géographiquement ou culturellement d'ailleurs, de leur milieu d'origine.

Ce point de vue voit par principe les marchés étrangers comme très différents des marchés locaux, voire hostiles, en tout cas bien plus difficiles d'accès, la principale difficulté d'accès résidant dans la difficulté à rechercher et à recueillir les informations nécessaires. Les entreprises n'ont pas a priori de compétences qui leur permettraient d'entrer en relations avec l'international. Ces compétences peuvent cependant s'acquérir graduellement, par l'expérience. Cette vision à suscité de nombreuses critiques, et ceci dès la fin des années 70. Le point de départ de la réflexion est donc sans doute à rechercher dans l'insatisfaction ressentie par le peu de pouvoir explicatif de la théorie alors dominante mise à contribution pour expliquer les phénomènes d'internationalisation, l'internationalisation progressive ou par étapes (Johanson/Vahlne 1977, Bilkey/Tesar 1977, Cavusgeil 1980,). Ce modèle se révélait inadéquat pour expliquer l'internationalisation extrêmement rapide, quelquefois quasi-immédiate, de petites entreprises, et leurs trajectoires concurrentielles fortement ascendantes (Oviatt/McDougall 1997, Autio 2004).

L'augmentation du nombre de cas d'entreprises procédant de cette manière, ou en tout cas leur plus grande visibilité, est à mettre en relation avec une série de modifications qui ont affecté l'environnement concurrentiel des organisations. Parmi ces éléments, on a coutume de mentionner le développement des technologies de l'information et de la communication, l'ouverture des marchés, l'homogénéisation des produits et des marchés. Ces changements semblent autoriser une expansion internationale bien plus aisément qu'auparavant. Cette ouverture à l'international est encore sans doute accentuée par les exigences de plus en plus grandes en matière de flexibilité, de la pression concurrentielle.

Cette réflexion à permis de mettre en évidence la principale faiblesse de la théorie de l'internationalisation progressive: son caractère un peu trop déterministe. On ne parvenait en fait pas à se mettre d'accord sur le nombre d'étapes nécessaires pour parvenir à l'internationalisation, ni sur les modalités de passage d'une étape à l'autre. Il a été souligné aussi que cette théorie tenait pour acquise l'existence d'un marché local, à partir duquel, une fois leur position consolidée, les entreprises se risquent à l'international. Or l'existence de ce marché local a pu être remise en question dans de nombreux cas. Le modèle qui permettrait de rendre compte du comportement particulier de ces entreprises reste donc encore largement à définir.

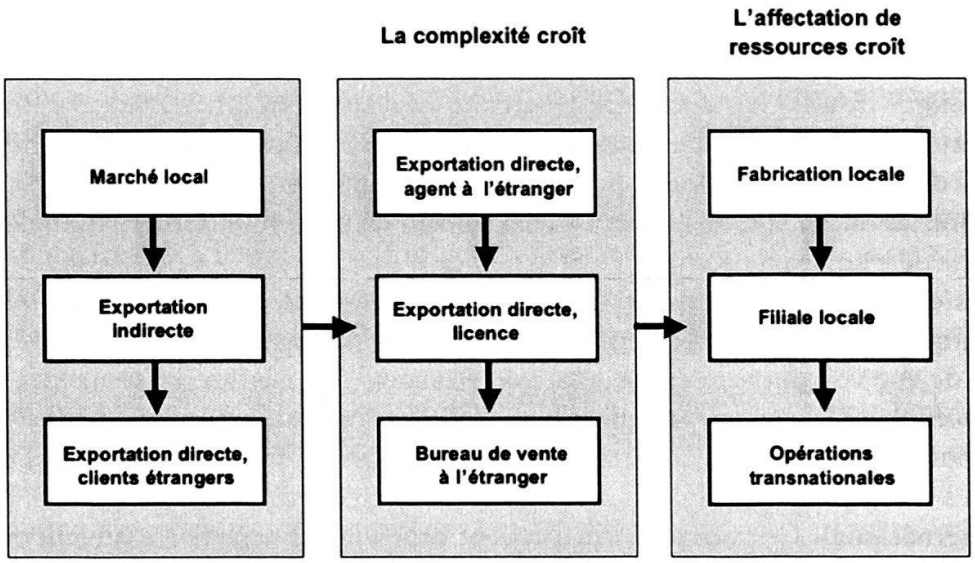

Figure 1 Un processus d'internationalisation par étapes

LES FACTEURS DE SUCCÈS: LES COMPÉTENCES

Les recherches se sont aussi orientées sur les facteurs de succès, autrement dit ce qui fait la performance de ces «born global». En fait, on pourrait dire que la recherche du facteur déterminant la *performance* de l'entreprise, est au fondement des sciences de gestion, et a en tout cas beaucoup préoccupé les chercheurs et les praticiens du domaine. Une explication qui rencontre un certain succès et qui a la faveur d'une bonne part des chercheurs est la mobilisation des concepts de la théorie des ressources et des compétences pour expliquer la performance de l'entreprise.

Le concept de compétence a été traité initialement dans de nombreuses disciplines: en sociologie, en psychologie, en sciences de l'éducation par exemple. Les sciences de gestion se sont inspirées de ces travaux, et ont traité cette notion, parfois à travers des appellations apparentées. Il a ainsi été question, dans des travaux très proches les uns des autres, de compétences, de capacités ou de ressources. On a pu parler de compétences d'entreprises, de compétences organisationnelles, de compétences centrales ou stratégiques. Les chercheurs se sont aussi intéressés à la compétence collective. Enfin, on a cherché à identifier et évaluer les compétences ou les aptitudes des collaborateurs de l'entreprise, ainsi que les différents types de savoirs et connaissances qu'ils utilisaient. Bien que ces notions soient souvent très proches, des différences subsistent, et il n'y a pas véritablement à l'heure actuelle de définition suffisamment claire pour qu'elle satisfasse une majorité de chercheurs. En outre, la traduction réciproque des termes utilisés par les chercheurs anglo-saxons et francophones n'est pas non plus normalisée, ce qui complique encore les efforts d'appréhension du domaine. C'est tout d'abord dans le contexte de travaux relevant du management stratégique que la compétence a été associée à la performance de l'entreprise. Le concept de compétence

dans ce contexte, s'inscrit dans un courant qui s'intéresse globalement à l'étude des facteurs stratégiques intangibles de l'organisation: l'apprentissage, les savoirs faire, et la synergie (Rumelt 1994).

Le point de départ de la réflexion est sans doute né d'une insatisfaction ressentie par le peu de pouvoir explicatif de la théorie alors dominante en stratégie, le modèle des cinq forces de Porter, à l'égard d'une série d'entreprises que l'on croyait condamnées. Ainsi, (Baden-Fuller and Stopford 1992) proposent la formule «l'entreprise compte davantage que l'industrie» et mettent en avant l'idée que le déterminant majeur du profit et de la croissance n'est pas tant la structure de l'industrie que la mobilisation et la combinaison de ses ressources et compétences propres. Le modèle du positionnement de (Porter 1985), qui découle en fait du modèle stratégique classique, ou modèle de Harvard, met au premier plan le rapport entre environnement et entreprise. Selon (Porter 1985), au moment de choisir une stratégie, on doit penser à positionner favorablement l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Ce modèle fait ainsi une large place à l'analyse de l'environnement concurrentiel. C'est en fait au début des années 90 que le modèle de Porter à commencé à être assez largement contesté. Son modèle se révélait inadéquat pour expliquer les performances et les succès d'entreprises, notamment japonaises, et leurs trajectoires concurrentielles fortement ascendantes (Métais 1999). Il y a ainsi essentiellement une critique qui est formulée à l'égard de l'approche de Porter. Cette critique porte sur la logique d'adéquation à l'environnement. Celle-ci semble dépassée. Le modèle de Porter analyse la structure industrielle pour comprendre la performance d'une entreprise. C'est cette structure industrielle qui détermine la performance. Or, l'environnement concurrentiel est beaucoup trop instable, et imprévisible. Cette logique ne permet pas d'expliquer comment des entreprises défavorisées sur le plan concurrentiel peuvent renverser les rapports de force. A cette époque, des recherches laissent entendre qu'une bonne part de la performance d'une entreprise s'explique par des variables d'ordre interne. En fait, la théorie de Porter laisse peu de place aux ressources internes de l'entreprise, et aux possibilités laissées aux entreprises de formuler des stratégies alternatives à celle mises en place par les entreprises dominant leur marché.

Les premières critiques du modèle de Porter sont l'œuvre de (Hamel and Prahalad 1994). Ceux-ci élaborent le concept d'intention stratégique, en opposition à l'idée d'adaptation à l'environnement. L'intention stratégique amène l'idée d'une conception volontariste de la stratégie d'entreprise. Plutôt que de s'adapter à son environnement concurrentiel, une entreprise qui veut réussir doit chercher à transformer cet environnement, en agissant sur ses propres ressources. Il s'agit en fait de développer et de combiner d'une manière pertinente les compétences clés de l'entreprise. Les travaux de (Hamel and Prahalad 1994) ont ainsi permis de relancer un courant existant du management stratégique, l'approche par les ressources, qui, dans son essence, considère l'entreprise comme un ensemble d'actifs, matériels et immatériels. Si les principaux concepts de la théorie des ressources trouvent leurs origines dans des travaux relativement anciens, on cite souvent les travaux de (Chandler 1962) et de Szelnik pour l'utilisation des ressources de la firme à des fins de performance économique, ou ceux de (Penrose 1959) sur l'importance des ressources tangibles et intangibles pour l'entreprise, l'approche basée sur les ressources à été institutionnalisée à partir de l'article de (Wernerfelt 1984), ou le terme «Resource-based view» est pour la première fois utilisé dans une revue académique. L'objectif de cet article était donc bien de réagir à l'approche dominante de

l'époque, la théorie de l'analyse industrielle et des «cinq forces» de (Porter 1980). L'idée de base est la mise en avant de l'hétérogénéité des ressources possédées par des entreprises concurrentes, au sein d'une même industrie. Ces différences de dotation en ressources et compétences sont à la base de l'avantage concurrentiel, et doivent donc être au centre de la réflexion stratégique, qui doit viser à la création et au maintien de ces ressources.Lorsqu'il s'agit d'examiner la performance de l'entreprise, le concept de compétence s'est donc imposé à deux niveaux, individuel et organisationnel. Ces deux points de vue ne sont pas fondamentalement antinomiques. La compétence organisationnelle peut en effet être vue comme la résultante de la combinaison coordonnée d'un ensemble de compétences professionnelles individuelles. (Hamel and Prahalad 1994) en ont eu l'intuition, qui disaient qu'on ne peut gérer dans la pratique la réserve de compétences clés de l'entreprise tant qu'on ne les a pas décomposées, au point d'identifier les individus et les talents qui y concourent.
La question du lien de causalité entre compétences et performance n'est pourtant pas résolue. Les facteurs qui permettraient d'expliquer une différence de performance entre entreprises similaires ne sont pas clairement identifiés. En fait, les travaux qui cherchent à identifier concrètement les compétences stratégiques des entreprises, autrement dit les compétences qui ont un impact majeur sur la performance, butent en général sur deux écueils:

> Le premier se situe au niveau de l'opérationnalisation (Rossi 2003), ou identification concrète des compétences. Il n'existe pas vraiment de méthodologie fiable qui permette d'identifier concrètement des compétences qui ont par nature un caractère flou et difficilement cernable.
> Le second se situe du côté de la validation: la littérature traitant de l'identification des compétences oscille entre deux pôles. D'un côté, les recherches identifient des compétences dans des entreprises très spécifiques (Métais 1999; Arrègle 2000), et la généralisation des résultats est difficile. De l'autre côté, on trouve des listes génériques de compétences universelles supposées être liées à la performance, et ces travaux très généraux sont difficiles à valider empiriquement.

Le problème qui se pose est donc un problème de méthodologie d'identification des compétences (Wallin 2000; Rossi 2003). La question à souvent été évoquée, mais il n'existe pas à proprement parler de modèle explicatif suffisamment satisfaisant pour faire l'unanimité. En oscillant entre études un peu trop spécifiques et modèles un peu trop génériques, il n'a pas été possible jusqu'à maintenant de trouver un modèle qui satisfasse les chercheurs et les praticiens.
Des pistes existent cependant, qui tendraient à montrer que certaines compétences seraient à mettre en lien avec la performance de ces entreprises. C'est le cas par exemple des compétences interculturelles, de l'expérience internationale des dirigeants, des capacités des firmes à l'innovation organisationelle.

SPÉCIFICITÉ DES BORN GLOBAL

Ces entreprises qui ont la capacité d'internationaliser extrêmement tôt, quelquefois même dès leur naissance, certaines de leurs activités, ont donc mobilisé les chercheurs de différents champs de la recherche: entrepreneuriat ou management stratégique, par exemple (Oviat/

McDougall 1994, 1995). Elles apparaissent dans la littérature sous différentes appellations: INV (International new ventures), born multinationals, ou encore global start-up.

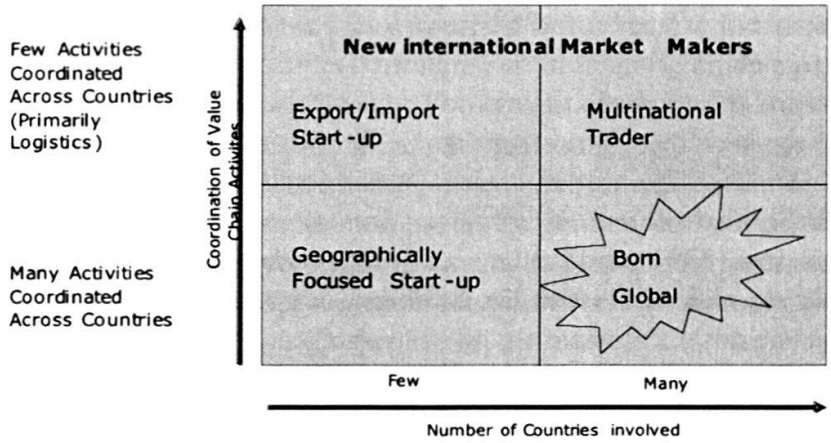

Figure 2 Les entreprises Born Global

Pour (Kneight 1997), les «born Global» sont des petites enterprises, à prédominance technologique, qui sont actives sur le marché international dès les premiers instants de leur création. Les «born global» démarrent leurs activités internationales très tôt, atteignent rapidement un degré élevé de ventes à l'étranger, et se positionnent sur des marchés sans tenir compte du facteur de distance.

Le trait distinctif de ces appellations est bien en premier lieu le fait que ces entreprises sont, dès leur création, fortement internationales, ou plus précisément, qu'elles cherchent très tôt à tirer un avantage compétitif de l'internationalisation de leurs activités. En fait, les recherches montrent que lorsqu'il s'agit d'expliquer les raisons de cette internationalisation rapide, voire immédiate, les réponses des cadres de ces entreprises mettent très en évidence des éléments comme la durée très courte des opportunités à saisir. La décision appartient finalement à ceux qui réagissent rapidement: le développement à l'international n'est en fait pas une diversification ou une extension de l'activité de ces entreprises, c'est le moyen de se construire un avantage compétitif. Le point commun qui rassemblerait ces «born global» serait donc plutôt à chercher en direction d'une saisie d'opportunité, d'une sensibilisation précoce à la diversité ou à la multiculturalité, plutôt que la dimension strictement transnationale. En d'autres termes, la distance culturelle serait plus importante que la distance géographique.

Si on est à peu près d'accord sur ce que font ces entreprises, il reste donc encore à préciser leur nature. Le concept même de «born global» mériterait d'être discuté, puisque il n'est pas toujours simple de déterminer la date de naissance de ces entreprises (Autio 2004). On pourrait aussi arguer qu'un élément explicatif discriminant semble être l'expérience internationale des dirigeants, expérience qui précède la création de l'entreprise.

EN CONCLUSION

Ces entreprises présentent donc un intérêt avéré pour la recherche. Bien sûr, la majorité des entreprises qui se créent suivent encore la voie traditionnelle de l'internationalisation. Mais on peut sans aucun doute dire que, au vu de la transformation des marchés, de plus en plus, les

entreprises devront passer par une internationalisation rapide. Et surtout, ces entreprises qui s'internationalisent rapidement semblent être sensiblement plus prometteuses en terme de création d'emploi et de croissance. Une meilleure connaissance de ces entreprises intéressera aussi les différentes structures d'aide et de soutien aux PME, qui pourraient ainsi peut-être disposer d'informations leur permettant de cibler leur aide ou d'évaluer certaines entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARRÈGLE, J.-L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris, Ellipses Marketing.

AUTIO E., (2004): Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. In: Journal of International Business Studies, Online publication date 16 December 2004.

BADEN-FULLER, C. and J. M. STOPFORD (1992). *Rejuvenating the Mature Business*. London, Routledge.

BILKEY X., TESAR X.(1977): The export behaviour of smaller-sized Wisconsing manufacturing firms. In: Journal of International Business Studies, 93–98.

CAVUSGEIL, T.S. (1980): On the internationalization process of the firm. In: European Research, 6, 273-281.

CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge,, M.I.T. Press.

JOHANSON, J. & J.-E. VAHLNE (1977): The internationalization process of the firm. In: Journal of International Business Studies, 8, 23-32

HAMEL, G. and C. K. PRAHALAD (1994). *Competing for the future*. Boston, Mass., Harvard Business School Press..

JULIEN, P.-A., JACOB, R., RAYMOND, L. (2002): *Les PME à forte croissance: L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*, Presses de l'Université du Québec, Sainte Foy 2002.

KNEIGHT, G.A. (1997): *Emerging paradigm for international marketing: the born global firm*. Michigan.

OVIAT, B., MCDOUGALL, P. (1994): Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies* 25 (1), 45-64.

MÉTAIS, E. (1999). *Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie: vers la notion de polyvalence stratégique*. 8e conférence de l'AIMS, Paris.

OVIAT, B., MCDOUGALL, P. (1995): *Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage*, Academy of Management Executive 9(2), 30-44.

OVIAT, B., MCDOUGALL, P. (1997): Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures, *Management International Review* 37, 85-99.

PENROSE, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York,, Wiley.

PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors*. New-York, The Free Press.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New-York, the Free Press.

ROSSI, M. (2003): Vers une méthodologie d'identification et de qualification des compétences d'entreprises, in Guénette, A. Rossi, M. Sardas, J.-C., *Compétences et connaissances dans les organisations*, Editions SEES, 2003

RUMELT, R. (1991). How much does industry matter?, *Strategic management journal* 12: 167-185.

WALLIN, J. (2000). Operationalizing Competences. 5th Annual International Conference on Competence-based Management, Helsinki.

WERNERFELT, B. (1984). "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.