

# Management international International Management Gestión Internacional

## Introduction au dossier thématique Regards croisés sur les ressources dans le management international Introduction to the Thematic Feature Crossed views on resources in international management Introducción al dossier temático Perspectives de la Gestión de recursos internacionales

Sophie Nivoix and Laure Dikmen

Volume 25, Number spécial, 2021

Les ressources au service du Management International  
Resources for International Management  
Recursos al servicio de la Gestión Internacional

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1086408ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1086408ar>

[See table of contents](#)

### Article abstract

The way in which different theories of international management articulate the role of resources and identify those that determine the success of internationalization varies widely. Depending on the nature and impact of the resources used, we propose a structuration of academic work three categories. The first one gathers the authors for whom the resources are diversified and multiple. The second points out researches that have shown the importance of several types of resources, often intangible. The third category focuses on authors for whom the resources of internationalization are more specific, with an intangible component.

### Publisher(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

### ISSN

1206-1697 (print)  
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

Nivoix, S. & Dikmen, L. (2021). Introduction au dossier thématique : regards croisés sur les ressources dans le management international. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(spécial), 10–17. <https://doi.org/10.7202/1086408ar>

© Management international / International Management / Gestión Internacional, 2022

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

---

# Introduction au dossier thématique

## Regards croisés sur les ressources dans le management international

### Introduction to the Thematic Feature

Crossed views on resources in international management

### Introducción al dossier temático

Perspectives de la Gestión de recursos internacionales

#### Sophie Nivoix

CEREGE, Faculté de Droit et Sciences Sociales  
Université de Poitiers

#### Laure Dikmen

CEREGE, IAE de Poitiers  
Université de Poitiers

#### RÉSUMÉ

La manière dont les différentes théories relatives au management international articulent le rôle des ressources et identifient celles qui déterminent la réussite de l'internationalisation des firmes varie fortement. Selon la nature et l'impact des ressources mobilisées nous proposons une structuration des travaux académiques en trois catégories. La première regroupe les auteurs pour lesquels les ressources sont diversifiées et multiples. La deuxième rassemble des recherches ayant montré l'importance de plusieurs types de ressources, souvent immatérielles. Enfin, la troisième catégorie se focalise sur des auteurs pour lesquels les ressources de l'internationalisation sont plus spécifiques, avec une composante immatérielle.

Mots-Clefs : ressources, internationalisation, réseaux, interculturel, immatériel

#### Abstract

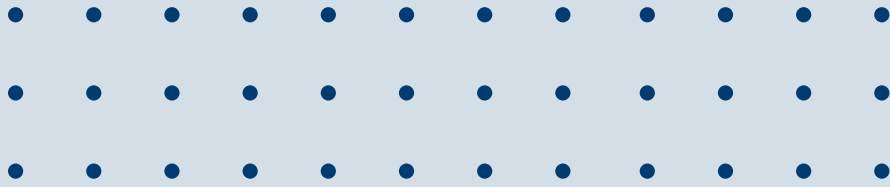
The way in which different theories of international management articulate the role of resources and identify those that determine the success of internationalization varies widely. Depending on the nature and impact of the resources used, we propose a structuration of academic work three categories. The first one gathers the authors for whom the resources are diversified and multiple. The second points out researches that have shown the importance of several types of resources, often intangible. The third category focuses on authors for whom the resources of internationalization are more specific, with an intangible component.

Keywords: resources, internationalization, networks, intercultural, intangible

#### Resumen

La forma en que las diferentes teorías de la gestión internacional articulan el papel de los recursos e identifican aquellos que determinan el éxito de la internacionalización varía ampliamente. Dependiendo de la naturaleza y el impacto de los recursos movilizados, proponemos una estructuración del trabajo académico en tres categorías. La primera agrupa a los autores para quienes los recursos son diversificados y múltiples. El segundo reúne investigaciones que han demostrado la importancia de varios tipos de recursos, a menudo intangibles. La tercera categoría se centra en los autores para los que los recursos de la internacionalización son más específicos, con un componente intangible.

Palabras clave: recursos, internacionalización, redes, intercultural, intangible



## Introduction

Les principales théories en management international incluent explicitement les ressources dont disposent les entreprises pour s'internationaliser, mais la nature et la multiplicité des ressources jugées incontournables fluctuent selon les auteurs. Le management stratégique s'est structuré autour de deux conceptualisations majeures, qui ont nourri ensuite d'autres développements : la théorie industrielle et la théorie des ressources. Selon la théorie industrielle (Porter, 1985) l'entreprise doit construire des avantages comparatifs lui permettant de mieux maîtriser que les autres firmes l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. La théorie des ressources (*resource-based view*) place son analyse, comme son nom l'indique, sur les ressources dont dispose l'entreprise pour créer et exploiter des avantages concurrentiels (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Conner, 1991). Cette théorie, plus orientée vers les caractéristiques internes des firmes, est l'une des plus utilisées en management stratégique et a permis l'éclosion d'autres approches (Brulhart *et al.*, 2010). On peut citer notamment l'approche par les connaissances (*knowledge-based view*) présentée par Spender et Grant (1996), l'approche par les capacités dynamiques (*dynamic capabilities*) de Teece *et al.* (1997) ou encore l'approche par les compétences (*competence-based management*) de Prahalad et Hamel (1990).

Le foisonnement des recherches relatives aux ressources des entreprises a été renforcé depuis le début de ce siècle par des thématiques articulant les facteurs externes et internes influant sur les organisations, et parmi ces derniers; les connaissances et compétences immatérielles. Les enjeux s'avèrent en effet nombreux : au-delà des chaînes logistiques, de l'accès aux sources de financement, de la maîtrise technique, de l'expertise marketing ou de la qualité de vie au travail, etc. des problématiques de nature écologique, sécuritaire ou sanitaire par exemples sont à intégrer dans les stratégies d'internationalisation des organisations.

Nous proposons ainsi une lecture des principaux auteurs en management international au travers de la manière dont ils ont abordé et analysé les ressources dans l'ouverture des firmes à l'international. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons repéré trois groupes d'auteurs présentant des similarités dans leur intégration, incontournable ou plus secondaire, des ressources avec les autres caractéristiques des firmes. Un premier ensemble de travaux insiste

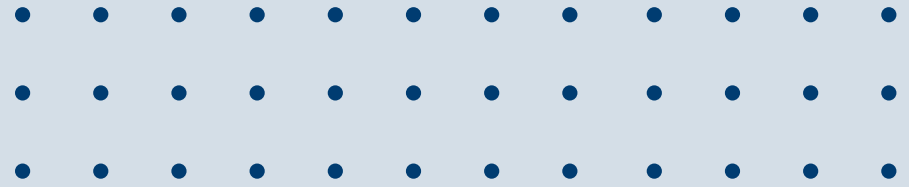
sur la nécessité de recourir à des ressources très variées, sans que l'une d'elles n'apparaisse plus indispensable que les autres. Une deuxième approche a été proposée par des chercheurs focalisés sur quelques ressources, fréquemment de type immatériel. Enfin, un troisième groupe de recherches se caractérise par des études orientées sur un ou quelques types de ressources spécifiques, considérées comme plus stratégiques que les autres pour le développement international des firmes. Après une présentation et une discussion synthétique de ces analyses, nous concluons.

## L'identification de ressources diversifiées

Le premier groupe d'auteurs a mis l'accent sur l'importance de nombreuses catégories de ressources, souvent de nature matérielle.

Dans son paradigme éclectique (OLI), Dunning (1988) explique le choix des modes d'entrée d'une firme dans un nouveau pays et la géographie de ses activités à l'international par trois types d'avantages. Les avantages spécifiques (*Ownership*) sont issus de ressources immatérielles telles que les brevets ou marques. Les avantages de localisation (*Location*) proviennent de l'existence de ressources naturelles, logistiques ou liées à la demande dans le pays cible. Enfin, les avantages d'internalisation (*Internalization*) sont générés par le choix de fabriquer en interne plutôt que de sous-traiter, et se traduisent par des ressources financières (économies d'échelle), techniques (savoir-faire) ou logistiques (créatrices de gains de temps). Les types de ressources mises en œuvre pour l'internationalisation sont donc multiples et variables.

Au-delà des distances physiques entre les pays, Ghemawat (2007) aborde, pour sa part, les réalités du management international au travers de quatre dimensions particulières : culturelles, administratives, géographiques et économiques (modèle CAGE). Chaque volet permet à l'entreprise d'identifier les opportunités et menaces liées aux pays, et secteurs d'activités et de mettre en œuvre les ressources nécessaires pour y faire face. Celles-ci se déclinent suivant les dimensions concernées : culturelles et linguistiques; techniques et industrielles; logistiques; humaines et financières. Cet auteur ne se concentre donc sur aucune ressource en particulier mais privilégie une approche adaptative et contextualisée selon l'environnement dans lequel une firme s'internationalise.



Les travaux de Buckley et Casson (1976) s'inscrivent dans la logique de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937) et montrent que l'internalisation de tâches de production et de R&D permet à l'entreprise de réduire les risques liés au marché et de renforcer le contrôle sur ses activités. Le processus d'internationalisation est alors guidé par une recherche de maîtrise des ressources liées à la production et à la R&D. L'innovation technique, organisationnelle ou commerciale sous-tendent donc un objectif de réduction des coûts afin de maintenir les niveaux de rentabilité et de croissance à l'international (Buckley et Casson, 2009).

La rapidité d'adaptation des firmes à l'international constitue l'un des thèmes des travaux de Doz et Kosonen (2008), qui ont analysé le concept d'entreprise agile. Celle-ci doit être capable de réaliser rapidement l'allocation de ses ressources, en développant des compétences managériales, organisationnelles et stratégiques. A ce propos, les alliances facilitent l'internationalisation en accroissant les ressources accessibles à l'entreprise (Doz et Hamel, 1998) de trois façons : par coopération (les concurrents deviennent des partenaires et partagent leurs ressources), par co-spécialisation (mise en commun de compétences et ressources techniques), et par l'apprentissage de nouvelles connaissances.

## La mise en exergue de plusieurs types de ressources, essentiellement immatérielles

Un deuxième ensemble de chercheurs a mis en avant plusieurs types de ressources importantes pour l'internationalisation, et toutes de nature immatérielle.

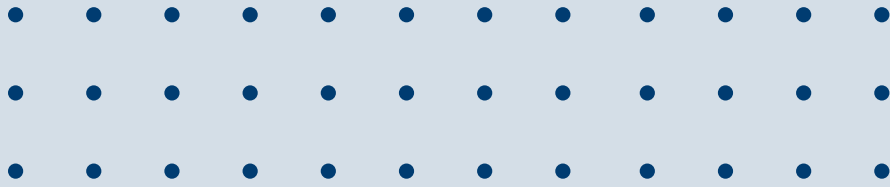
Selon le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), l'internationalisation des firmes se réalise progressivement suivant plusieurs étapes. L'entreprise s'étend de son marché domestique vers d'autres pays en s'appuyant sur un agent local, puis sur une filiale commerciale, et enfin sur une filiale de production. Ces phases successives constituent une réponse au manque de ressources et de connaissances concernant les marchés visés. Ces deux auteurs ont identifié, parallèlement à la distance géographique entre le pays d'origine et le nouveau marché, la notion de distance psychique qui inclut les différences linguistiques, culturelles, éducatives, les pratiques managériales et le développement industriel. La compensation du manque de ressources s'opère par le choix du pays avec lequel il existe la plus faible distance psychique. Le niveau

d'engagement sur un marché dépend alors des ressources initiales de la firme. Le modèle d'Uppsala a ensuite été révisé par Johanson et Vahlne (1990, 2003 et 2009), qui y ont inclus l'impact du réseau d'affaires de l'entreprise. Cette approche réticulaire conduit à analyser non seulement la distance géographique ou psychique mais le manque d'intégration à un réseau d'affaires dans le pays visé. Les recherches ultérieures de ces auteurs (Vahlne *et al.*, 2012) les ont amenés à prendre en considération également les relations siège-filiales comme ressource pour l'internationalisation.

Les travaux de Kogut et Zander (1993) considèrent l'entreprise comme une communauté sociale localisée, encadrée dans un environnement institutionnel, économique et culturel. Ainsi, l'internationalisation doit tenir compte des spécificités culturelles des firmes et des écarts existants entre les pays ou marchés. L'ouverture d'une firme à l'international implique alors des transferts internationaux de connaissances et requiert un apprentissage organisationnel. Cette ressource interne permet le transfert de pratiques organisationnelles et de connaissances d'un pays à l'autre, via des réseaux d'affaires (Kogut, 2000). Ces derniers permettent localement la diffusion de connaissances et d'informations favorisant les investissements à l'étranger.

L'apport des recherches d'Hofstede *et al.* (2010) se situe, quant à lui, dans le domaine de l'analyse inter-culturelle des pays et de leurs différences. Hofstede a identifié six dimensions permettant de singulariser les cultures nationales : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme, le degré de masculinité, le contrôle de l'incertitude, l'orientation à long terme, et l'indulgence. Le processus d'internationalisation d'une firme nécessite d'intégrer les conséquences de ces dimensions, plus ou moins influentes selon la distance culturelle entre deux pays. Les ressources nécessaires pour modérer les écarts entre pays pour chaque dimension sont naturellement en premier lieu de nature culturelle et inter-culturelle (dimensions d'individualisme et de masculinité), mais s'y ajoutent des ressources managériales (place de la hiérarchie, indulgence) et organisationnelles (contrôle de l'incertitude et gestion du temps).

A l'opposé d'une internationalisation progressive telle que proposée par le modèle d'Uppsala, Oviatt et McDougall (1994) se sont intéressés aux firmes nées globales, ou *international new ventures*. Celles-ci utilisent des ressources limitées mais uniques par leur caractère innovant, la proactivité de l'organisation



et la vitesse de l'expansion internationale. L'allocation des ressources devient alors déterminante, parallèlement aux ressources elles-mêmes, dans la capacité à saisir sans délai les opportunités commerciales (Oviatt et McDougall, 2005). Plus une ressource est stratégique pour la firme, plus elle doit être gérée directement par celle-ci et non par les mécanismes du marché. Les firmes nées globales parviennent alors à contrôler leur prise de risque tout en générant une rentabilité élevée. Le passage du stade de PME locale à firme internationale en quelques années à peine montre ainsi le facteur déterminant que représente la maîtrise du temps.

## Une focalisation sur des ressources particulières

Le troisième groupe d'auteurs a orienté ses analyses en ne s'intéressant qu'à peu de types de ressources, et pour l'essentiel de nature immatérielle.

Un des points forts des recherches de Cavusgil (1998) est la mise en relief du rôle des réseaux de partenaires internationaux. La complémentarité des compétences dans les réseaux d'affaires constitue selon cet auteur une ressource immatérielle clé pour l'internationalisation des entreprises. Dans les alliances internationales, la firme doit trouver des partenaires présentant à la fois des points communs avec elle sur les plans culturels et managériaux, et des domaines d'expertise différents des siens. Le capital relationnel des entreprises s'en trouve alors accru, tout comme ses compétences partenariales, car plus un réseau est développé plus il est créateur de valeur pour l'ensemble de ses membres. De plus, Zou et Cavusgil (2002) ont souligné la nécessité de posséder de bonnes ressources relatives au marketing pour faciliter l'internationalisation.

L'optique de Rugman et D'Cruz (1996) met elle aussi en relief le rôle des réseaux d'affaires comme élément favorisant l'internationalisation. Les réseaux facilitent l'apprentissage inter-organisationnel et la confiance entre les entreprises et leurs partenaires, malgré la distance culturelle. Selon Rugman (2005), à cette ressource réticulaire s'ajoute l'ancrage régional de la firme multinationale dans sa zone économique d'origine. Il indique la portée géographique des ressources locales que l'entreprise peut employer pour s'internationaliser, que celles-ci soient techniques, commerciales, humaines, matérielles ou autres.

Parallèlement à ces résultats, c'est la capacité de négociation interculturelle de la firme qui a été soulignée par Ghauri (1986) comme une des ressources

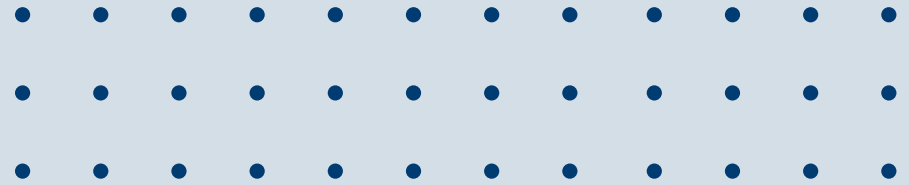
pour l'internationalisation. Le processus de négociation lui-même sollicite des ressources culturelles et communicationnelles, tant avant, pendant, qu'après la négociation proprement dite. De plus, Liu *et al.* (2010) ont montré l'importance du capital relationnel dans les alliances stratégiques internationales. Cette ressource, elle aussi immatérielle, se traduit par la confiance, la transparence des relations et la qualité des interactions au sein des alliances. Autant d'éléments qui contribuent à un bon apprentissage organisationnel entre les partenaires et dans chacune des firmes.

La prise en compte des ressources réticulaires tient également une place majeure dans les travaux de Bartlett et Ghoshal (1992), qui ont souhaité dépasser l'opposition entre l'horizontalité et la verticalité des relations entre siège et filiales. En effet, ces deux modes d'organisation sont vecteurs de difficultés potentielles : d'une part, une autonomie de filiales parfois trop petites et inaptes à gérer d'importantes ressources, doublée d'une sous-utilisation des capacités du siège, d'autre part, une hiérarchisation trop forte qui rigidifie la structure de l'entreprise et freine sa réactivité. Les auteurs proposent alors une utilisation des ressources au sein d'un réseau transnational intégré, qui comprend des flux de ressources réparties selon les capacités des membres du réseau, et coordonnées essentiellement par le siège. Il en résulte une distribution des responsabilités en parallèle à une forte interdépendance entre les composants du réseau.

Suivant l'optique des coûts de transaction, Beamish et Bartlett (2011) reconnaissent le rôle majeur des ressources dans le processus d'internationalisation des firmes. Cependant, ils n'analysent pas spécifiquement les ressources que l'entreprise doit internaliser pour maximiser sa valeur. Leurs travaux sur les joint ventures permettent toutefois d'identifier une ressource précieuse au sein des alliances internationales, à savoir la capacité à coopérer. Il ne s'agit pas d'éviter tout conflit entre les partenaires, mais d'adopter un comportement plus altruiste qu'opportuniste afin que les situations de blocage se raréfient.

## Présentation synthétique des résultats

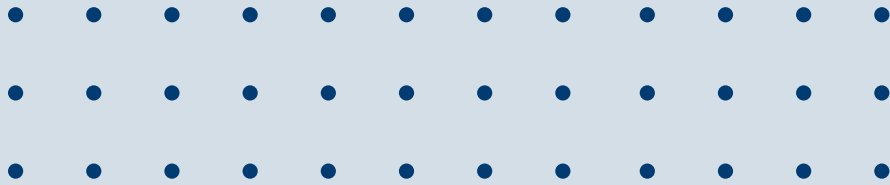
Les précédentes analyses permettent de présenter une synthèse des principaux types de ressources analysés dans les travaux des grands auteurs en management international, indiqués ici suivant l'ordre alphabétique de leur nom (Cf. Tableau 1).



**TABLEAU 1**  
**Les grands auteurs en management international et leur focalisation sur les ressources**

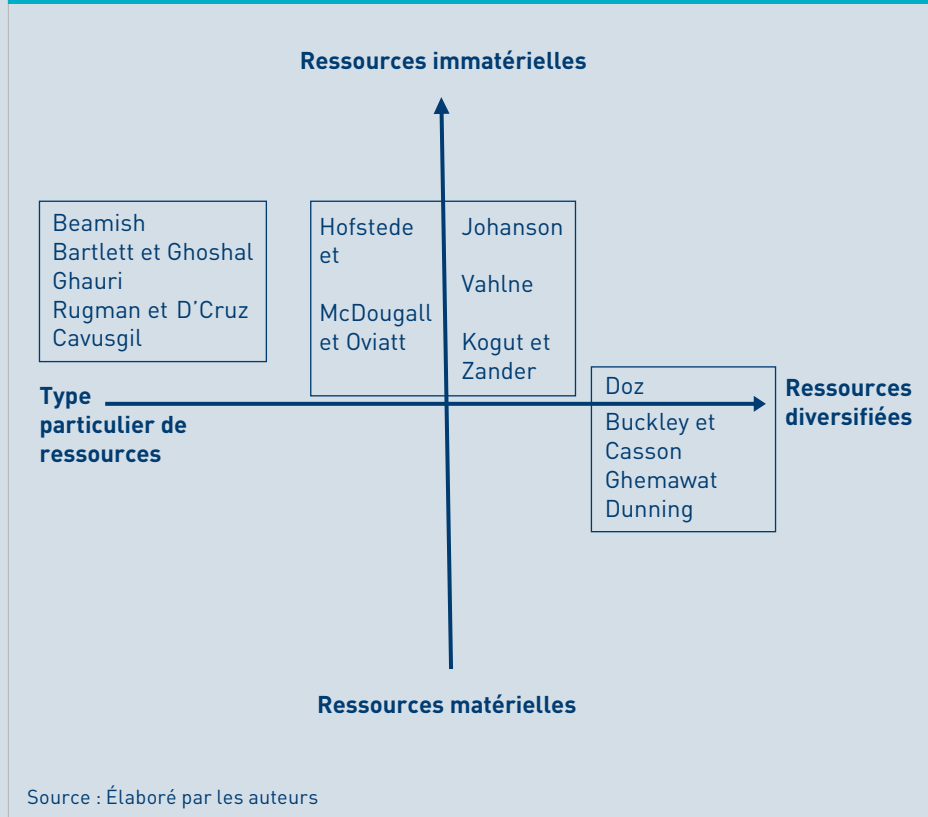
| Auteurs                                 | Principaux types de ressources évoqués dans leurs travaux   |
|---|---|
| Bartlett et Ghoshal (1992)              | Ressources réticulaires dans un réseau transnational intégré  |
| Beamish et Bartlett (2011)              | Ressources coopératives entre partenaires d'alliances internationales                                 |
| Buckley et Casson (1976 et 2009)        | Ressources financières, de production et de R&D   |
| Cavusgil (1998)                         | Ressources issues de compétences relationnelles et de réseaux d'affaires                              |
| Doz et Hamel (1998)                     | Ressources réticulaires liées aux alliances   |
| Doz et Kosonen (2008)                   | Rapidité d'allocation des ressources, adaptabilité, ressources managériales et organisationnelles     |
| Dunning (1988)                          | Ressources immatérielles (brevets, marques), naturelles, logistiques, techniques, financières, etc.   |
| Ghauri (1986)                           | Ressources issues de la capacité de négociation interculturelle, ressources culturelles               |
| Ghemawat (2007)                         | Ressources culturelles, techniques, logistiques, humaines et financières                              |
| Hofstede <i>et al.</i> (2010)           | Ressources culturelles, interculturelles, managériales et organisationnelles                          |
| Johanson et Vahlne (1977)               | Ressources linguistiques, culturelles et éducatives; pratiques managériales; développement industriel |
| Johanson et Vahlne (1990, 2003 et 2009) | Ressources issues des réseaux d'affaires de l'entreprise  |
| Kogut (2000)                            | Ressources réticulaires   |
| Kogut et Zander (1993)                  | Ressources de l'ancrage culturel et de l'apprentissage organisationnel                                |
| Liu <i>et al.</i> (2010)                | Ressources issues du capital relationnel  |
| Oviatt et McDougall (1994)              | Ressources d'innovation, de proactivité et de rapidité  |
| Oviatt et McDougall (2005)              | Contrôle de l'allocation des ressources   |
| Rugman (2005)                           | Ressources locales  |
| Rugman et D'Cruz (1996)                 | Ressources issues des réseaux d'affaires  |
| Vahlne <i>et al.</i> (2012)             | Ressources liées aux relations siège-filiales   |
| Zou et Cavusgil (2002)                  | Ressources marketing  |

Source : Élaboré par les auteurs



En plaçant les différents auteurs selon deux axes, avec en abscisse le nombre de ressources qu'ils mettent en avant, et en ordonnée l'aspect matériel ou immatériel de celles-ci, nous proposons le schéma suivant.

**SCHÉMA 1**  
**Type et nombre de ressources stratégiques selon les principaux auteurs en management international**



On distingue, selon la nature des ressources mobilisées lors de l'internationalisation, les trois groupes d'auteurs identifiés précédemment. Le premier met l'accent sur la nécessité de posséder des ressources diversifiées, dont l'aspect matériel s'avère assez important (pour Dunning) ou moins prégnant (pour Doz). Le deuxième groupe de travaux renvoie essentiellement aux ressources immatérielles, qu'elles soient multiples (pour Johanson et Vahlne) ou plus spécifiques (telles les six dimensions culturelles d'Hofstede). Enfin le troisième groupe englobe des chercheurs dont les analyses portent davantage sur des types spécifiques de ressources, en partie (pour Cavusgil) ou en majorité immatérielles (pour Beamish) et souvent à dominante réticulaire.

**Conclusion**

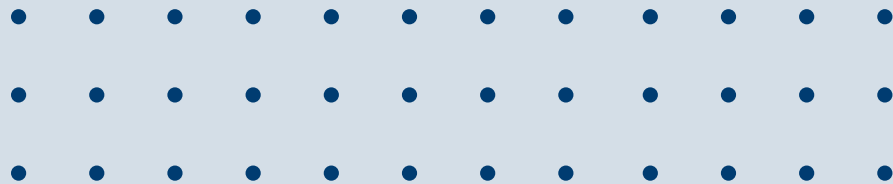
La mise en perspective des travaux des grands auteurs en management international montre que les ressources considérées comme incontournables pour l'internationalisation des firmes varie selon les situations analysées. Ainsi, le besoin de s'appuyer sur un réseau de partenaires, la mobilisation de ressources culturelles ou la nécessité d'un apprentissage organisationnel font partie des ressources immatérielles indispensables. Elles coexistent avec les ressources matérielles, relatives à la production, la logistique ou l'investissement par exemple, et voient leur influence évoluer en fonction du stade d'internationalisation (précoce ou avancé), de la taille de l'entreprise (PME ou groupe avec filiales) et des pays considérés (avec faible ou forte distance culturelle, administrative, géographique, économique ou encore psychique).

Autant de dimensions qui ont amené à proposer une typologie de trois groupes d'auteurs, suivant la diversité des ressources qu'ils intègrent dans leurs modèles et l'importance de l'aspect immatériel de celles-ci.

**Bibliographie**

BARNEY, Jay B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 99-120.  
 Google Scholar <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra (1992). *Transnational management*, Irwin, Boston, Massachusetts.  
 Google Scholar



BEAMISH, Paul W.; BARTLETT, Christopher A. (2011). *Transnational management*, 6ème édition, McGraw Hill, New York.  
Google Scholar

BRULHART, Franck; GUIEU, Gilles; MALTESE, Lionel; PRÉVÔT, Frédéric (2010). « Théorie des ressources – Débats théoriques et applicabilités », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, N° 204, p. 83-86.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3166/rfg.204.83-86>

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. (1976). *The future of multinational enterprise*, MacMillan, Londres.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3>

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. (2009). *The multinational enterprise revisited : the essential Buckley and Casson*, Palgrave, Basingstoke.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/9780230250468>

CAVUSGIL, Tamer S. (1998). « Executive insights : international partnering – a systematic framework for collaborating with foreign business partners », *Journal of International Marketing*, Vol. 6, N° 1, p. 91-107.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600109>

COASE, Ronald H. (1937). « The nature of the firm », *Economica*, Vol. 4, N° 16, p. 386-405.  
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2626876>

CONNER, Kathleen R. (1991). « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic : do we have a new theory of the firm ? », *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 121-154.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>

DOZ, Yves; HAMEL, Gary (1998). *Alliance advantage : the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.  
Google Scholar

DOZ, Yves; KOSONEN, Mikko (2008). *Fast strategy : how strategic agility will help you stay ahead of the game*, Wharton School Press, Harlow.  
Google Scholar

DUNNING, John H. (1988). « The eclectic paradigm of international production : a restatement and some possible extensions », *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, N° 1, p. 1-31.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

GHAURI, Pervez N. (1986). « Guidelines for international business negotiations », *International Marketing Review*, Vol. 6, N° 1, p. 72-82.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/eb008312>

GHEMAWAT, Pankaj (2007). *Redefining global strategy : crossing borders in a world where differences still matter*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.  
Google Scholar

HOFSTEDÉ, Geert; HOFSTEDÉ, Gert Jan; MINKOV, Michael (2010). *Culture and organizations : software of the mind*, 3<sup>ème</sup> édition, McGraw Hill, New York.  
Google Scholar

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1977). « The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, p. 25-34.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (1990). « The mechanism of internationalization », *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4, p. 11-24.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (2003). « Business relationship and commitment in the internationalization process », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1, N° 1, p. 83-101.  
Google Scholar <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 1411-1431.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

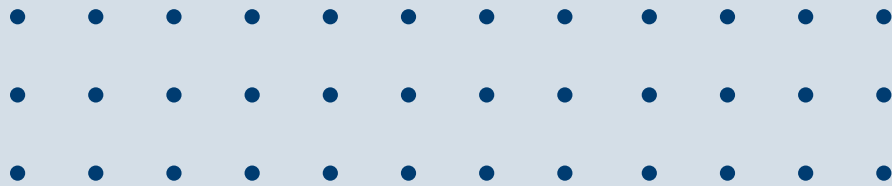
KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo (1993). « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, N° 4, p. 625-645.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400058>

Kogut, Bruce (2000). « The network as knowledge : generative rule and the emergence of structure », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 3, p. 405-425.  
Google Scholar

LIU, Chia-Ling; GHAURI, Pervez N.; SINKOVICS, Rudolf R. (2010). « Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes », *Journal of World Business*, Vol. 45, N° 3, p. 237-249.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.005>

OVIATT, Benjamin M.; McDOUGALL, Patricia Phillips (1994). « Toward a theory of international new ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, p. 45-61.  
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>





OVIATT, Benjamin M; McDUGALL, Patricia Phillips (2005) « Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, p. 537-553.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/sd.2006.05622cad.005>

PORTER, Mickael E. (1985). *Competitive advantage*, The Free Press, New York.

Google Scholar

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 69, p. 79-91.

Google Scholar

RUGMAN, Alan M.; D'CRUZ, Joseph R. (1996). « Partners across borders : the five partners business network model », *Management International*, Vol. 1, N° 1, p. 15-26.

Google Scholar

RUGMAN, Alan M. (2005). *The regional multinationals, MNEs and 'global' strategic management*, Cambridge University Press, Cambridge.

Google Scholar <https://doi.org/10.1017/CBO9780511614071>

SPENDER, J.C.; GRANT, Robert (1996). « Knowledge and the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, p. 3-9.

Google Scholar <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, p. 509-533.

Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)

VAHLNE, Jan-Erik; SCHWEIZER, Roger; JOHANSON, Jan (2012). « Overcoming the liability of outsidership – the challenge of HQ of the global firm », *Journal of International Management*, Vol. 18, N° 3, p. 224-232.

Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.04.002>

WERNERFELT, Birger (1984). « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.

Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>

ZOU, Shaoming; CAVUSGIL, Tamer S. (2002). « The GMS : a broad conceptualization of global marketing strategy and its effect in firm performance », *Journal of Marketing*, Vol. 66, N° 11, p. 40-56.

Google Scholar <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>