

# Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette

**Jean-Louis PERRAULT**

Université de Rennes I

ISMEA

76 rue de Reuilly

75012 PARIS - FRANCE

Tél : (33) (0)223. 233.576

Courriel : [Jean-Louis.Perrault@univ-rennes1.fr](mailto:Jean-Louis.Perrault@univ-rennes1.fr)

Et

**Josée ST-PIERRE<sup>1</sup>**

Institut de recherche sur les PME

Université du Québec à Trois-Rivières

3351 Boulevard des Forges

C.P. 500 - Trois-Rivières, QC

CANADA, G9A 5H7

Tél : (819) 376-5011 (4052)

Courriel : [Josee.St-Pierre@uqtr.ca](mailto:Josee.St-Pierre@uqtr.ca)

Communication présentée au  
9<sup>ème</sup> CIFEPME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28 – 31 octobre 2008

**Résumé :** Depuis les accords de Marrakech, les conditions de l'internationalisation des compagnies ont incontestablement changé. En dépit des «nouvelles frontières» de la stratégie de développement international (SDI), la tentation demeure cependant de réduire l'internationalisation des entreprises aux seules activités d'exportation. C'est-à-dire de conserver une vision mercantiliste du processus de développement international, alors que l'internationalisation des PME est devenue une activité aux modalités diversifiées. L'internationalisation ne se limitant plus aux seuls *flux sortants* se définit désormais à partir d'approches plus complexes, empruntant trois dimensions : l'internationalisation mercantile (intrants-extrants), l'internationalisation technologique (capacité à *maîtriser* et à maintenir l'avantage technologique) et l'internationalisation organisationnelle (modalités d'organisation, de gestion et de contrôle). L'objectif de cette communication est d'abord de discuter les notions d'internationalisation et d'innovation dans le contexte de l'économie mondiale ; de rappeler que la technologie, d'une part, et l'innovation, d'autre part, sont à la base des succès locaux, nationaux ou mondiaux ; et de tenter de distinguer, à partir d'un modèle simple testé sur des PME canadiennes et françaises, si des modalités complexes d'internationalisation garantissent à certaines PME un profil différencié.

*Thèmes de la communication :* 11 – PME et modes d'internationalisation  
10 – PME innovantes

---

<sup>1</sup> Les auteurs aimeraient remercier Martin Morin pour le travail statistique réalisé ainsi que le Fonds québécois de recherche, société et culture (FQRSC) pour son appui financier.

# Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette

## 1. Introduction

Bien que le processus d'internationalisation des PME soit un sujet récurrent dans le champ disciplinaire, son approche n'est pas encore cohérente. En particulier, l'impact d'un tel processus sur la performance n'est pas systématiquement exploré, sauf à rapporter l'internationalisation au chiffre d'affaires exporté.

Or, l'évolution des institutions internationales, notamment depuis les accords de Marrakech en 1994, a offert aux compagnies des conditions historiquement favorables à une internationalisation beaucoup plus cadencée, et, par certains aspects, inévitable. Ces conditions, qui ont incontestablement changé, font apparaître les « nouvelles frontières » dans les pratiques de la *stratégie de développement international* (SDI) et pour les analyses de la discipline *International Business* (Ricart *et al.*, 2004). Malgré cette évolution, induite par un environnement d'affaires mondialisé et plus complexe, et, comme dans toute période de crise des débouchés, la tentation demeure de réduire l'internationalisation à l'exportation, c'est-à-dire de conserver une vision à la fois commerciale et mercantiliste du développement international (Holmlund, Kock et Vanyushyn, 2007).

C'est, le plus souvent, cette vision que les autorités transposent aux PME, comme le démontre, dans le cas français, un rapport du Conseil économique et social, présenté par le président de la CGPME et intitulé « PME et Commerce extérieur » (Roubaud, 2007). Partant des difficultés de la balance commerciale française, le rapport propose le « *maintien de la force de frappe commerciale française et son renforcement* » par un plus grand nombre d'entreprises « *présentes à l'international* », et singulièrement de PME. Et, le Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi fait écho à cette ambition : « *pour que la France gagne des parts de marché à l'international* » (Novelli, 2007).

Du point de vue de l'économie internationale, cette perspective est mercantiliste, ou plus exactement néo-mercantiliste (Johnson, 1974): le développement de l'industrie et des exportations, qui est pour les marchands la *fin* à atteindre, constitue le *moyen* pour l'État de rencontrer son propre objectif de politique de puissance (Wallerstein, 1980).

En incitant à l'exportation, les pouvoirs publics désignent une préférence dans le mode d'approche de l'internationalisation sans doute conforme à leur vision de « la » PME. Mais, cela amène des raisonnements simples et simplistes comme le suivant : « *Plus les firmes sont de taille importante, plus la probabilité qu'elles exportent est forte* » (Ceci et DGTPE, 2006). Ainsi, le président de la Coface, l'un des plus grands dispositifs d'appui à l'exportation, à l'instar du rapport du Conseil Economique et Social et du rapport du Conseil d'Analyse Economique, (Betbèze et Saint-Étienne, 2006), observe que, alors que des dispositifs suffisants d'appui à l'exportation existent, il est important de faire en sorte que les PME françaises puissent atteindre la taille critique favorisant l'exportation. Du même coup, l'internationalisation est ramenée à l'exportation ; et sa réussite se résume quasiment à la capacité pour les PME de franchir des seuils de taille, c'est-à-dire de tendre vers la « grande entreprise », bien que Calof ait montré que la petite taille ne constituait pas nécessairement un facteur dirimant de l'internationalisation (Calof, 1993). Nous considérons que ce « biais à l'exportation » traduit une carence analytique de la part des autorités, que les analystes ont pourtant fréquemment dénoncée en recommandant de ne pas exhorter les PME à l'internationalisation-exportation, sans saisir les motifs de leur démarche. D'ailleurs, Holmlund *et al.* (2007) montrent que les PME dont l'internationalisation repose

principalement sur l'exportation ont des motivations distinctes de celles où l'exportation s'accompagne d'activités en amont notamment au niveau de l'importation. À défaut de cela, les incitations à l'internationalisation peuvent s'avérer fatales, compte tenu, d'une part, des ressources à mobiliser pour ces opérations (Pacitto, 2006) et qui sont souvent dépendantes des appuis des pouvoirs publics (Holmlund *et al.*, 2007); et, d'autre part, des risques qu'elles font courir aux entreprises (De Clerq *et al.*, 2005).

Le président de la Coface conclut que la France est le premier exportateur mondial de clarinettes et que ce sont des PME qui les fabriquent (David, 2007). Dans la clarinette française, il y a le succès à l'exportation et les PME domestiques : c'est l'*apologie de la clarinette*. Pour autant, quelles sont les conditions qui garantissent que l'on puisse faire l'apologie de la clarinette ? Quelles sont les conditions qui permettent d'envisager le succès d'un modèle d'affaires ? L'exportation en constitue-t-elle le révélateur ?

Sans refuser l'exportation comme mode d'internationalisation, il est nécessaire de réfléchir aux modalités d'intégration des PME au sein du processus de mondialisation au moyen de formes d'internationalisation qui renvoient à des canaux plus complexes, notamment en rappelant le rôle essentiel de l'innovation sous toutes ses dimensions (Nguyen, 2007), et exigeant un instrument de mesure plus éclectique.

L'objectif de cette communication, qui s'inscrit dans la phase initiale d'un programme de recherche plus vaste d'évaluation des impacts de l'internationalisation sur la performance des PME, est d'abord de discuter les notions d'internationalisation et d'innovation dans le contexte de l'économie mondiale ; de rappeler que la technologie, d'une part, et l'innovation, son corollaire, d'autre part, sont à la base des succès locaux, nationaux ou mondiaux ; et de tenter de distinguer, à partir d'un modèle simple si des modalités complexes d'internationalisation garantissent à certaines PME un profil différencié.

## **2. Contexte théorique et empirique de l'internationalisation des PME**

### **2.1 L'internationalisation des PME ou l'apologie de la clarinette !**

Quelles sont les conditions nécessaires pour permettre le succès international des PME ? Comment aboutir à « l'apologie de la clarinette » ?

En dépit des tentatives de définition, notamment par l'OCDE (Torrès, 1998), l'internationalisation des PME offre une difficulté analytique particulière. D'autant plus que, pendant des années, les analyses de cette internationalisation ont renvoyé aux approches caractérisées par le modèle Johanson-Vahlne, ou *modèle Uppsala* (Johanson et Vahlne, 1977); ou bien, par le *I-modèle* de Bilkey-Tesar (Bilkey et Tesar, 1977). Or, les SDI des PME, bien qu'encore largement dominées par l'exportation, mais aussi l'importation (Knudsen et Servais, 2007) révèlent depuis plusieurs années des approches plus complexes, à l'instar de la complexité de l'environnement d'affaires (David, 2002; Etemad et Wright, 2003). Cette complexité exige d'affiner la notion d'internationalisation; mais, auparavant, il convient de distinguer les principales théorisations de ce mécanisme.

Dans une tentative de clarification, nous souhaitons distinguer trois grandes *représentations des modalités dynamiques d'internationalisation* : l'internationalisation déterminée, l'internationalisation agencée et l'internationalisation génésique.

a) *L'internationalisation déterminée*, c'est-à-dire dont les conditions d'existence sont données par avance, renvoie aux modèles précédemment cités (encore nommés *step-by-step* ou *étapistes*), qui considèrent, à des titres divers, l'internationalisation comme une série d'étapes, plus ou moins obligées (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977). Sans excès de relativisme, on peut voir que, dans leur contexte, ce genre d'analyses renvoie à la

conception progressiste associée au capitalisme de l'époque. Elle n'est que l'extension de la représentation cyclique des affaires : cycle du produit (Levitt, 1965), et de sa transposition comme explication (faible) du commerce international (Vernon, 1966). Par conséquent, cette approche est, par certains aspects, datée historiquement ; elle correspond à certaines étapes de développement du commerce international dans le cadre des premières grandes négociations du GATT, et dans un contexte de faible mobilité du capital. Autant d'éléments qui seront bouleversés au milieu des années 80.

Dans le même contexte et à la même époque, la mobilité du capital apparaissant comme une *anomalie*, les explications de l'investissement direct étranger empruntèrent toutes, dans un premier temps, des arguments relevant des *anomalies* de marché : rente de monopole, économies d'échelle, etc., associées à des structures de marché non concurrentielles (Dunning, 1971; Hymer, 1976). De telle sorte que la plupart des arguments sous-jacents aux théories de l'internationalisation, restaient associés à la taille (Glaum et Oesterle, 2007). Par conséquent, la transposition de ce type de représentation à l'analyse des PME portait fatalement le risque de discriminer une « petite » d'une « grande » internationalisation, symétrique à la représentation traditionnelle de la PME, comme « grande » entreprise à venir.

Il faut cependant nuancer l'approche de l'*internationalisation déterminée*, en distinguant l'*observation* de la *préconisation*. Et, en effet, si le modèle Bilkey–Tesar découlait de l'observation, en 1974, de 423 PME manufacturières du Wisconsin<sup>2</sup>, le modèle de Johanson et Vahlne consistait en des préconisations de démarche d'internationalisation, à partir de l'analyse de quatre grandes compagnies suédoises : Volvo, Sandvik, Atlas Copco et Facit. Il s'agissait donc de rendre compte d'une expérience pour en déduire des propositions stratégiques (Johanson et Vahlne, 1990), dont le principal critère était le *degré de réversibilité*, donc le risque associé au mode de pénétration. Cette préconisation renvoie à des effets d'apprentissage de l'internationalisation, susceptibles de réduire progressivement l'incertitude et le risque : il s'agit d'un modèle de type *réactif*.

b) L'*internationalisation agencée*, c'est-à-dire organisée au moyen de la combinaison supposée pertinente de modalités, renvoie à un usage pragmatique, associant le mode de pénétration avec l'importance locale des débouchés ou des ressources. En d'autres termes, chacun des modes de pénétration est pesé au regard de l'implication stratégique de la compagnie sur un territoire ou sur un marché. Dans la panoplie des modalités de la SDI, la préconisation n'est plus exclusivement d'organiser une internationalisation progressive, en fonction de la complexité du mode de pénétration; mais, d'accepter de combiner les modes, en fonction des nécessités (Griffiths *et al.*, 2007; Lemaire et Petit, 2003). Pour autant, cette préconisation n'est pas couramment apposée aux PME, du fait de l'argument habituel de la faiblesse des ressources ou de la petite taille. Certains modèles, comme le modèle Mercadex-Desjardins se sont efforcés de bousculer cette discrimination (David, 2002).

Auparavant, l'école d'Uppsala, nuanciant le déterminisme de ses étapes, a mis en avant que le réseautage des entreprises peut contribuer au recours à des modalités, inaccessibles dans le schéma d'internationalisation déterminée (Johanson et Vahlne, 1990), facilitant des combinaisons de modes de pénétration. De la même façon, l'observation régulière d'un réseautage des PME, au niveau domestique comme au niveau international, laisse entrevoir leur capacité à éviter les préconisations rigides du *modèle déterminé* (Khayat, 2004), même si l'exportation demeure leur mode de pénétration privilégié. Enfin, le recours à cette approche

---

<sup>2</sup> On se souviendra, dans leur article, de l'exemple « *having been a soldier in Vietnam would militate against a firm exporting* ».

est fortement influencé par la vision et par le caractère de l'entrepreneur (Julien *et al.*, 1995; Pantin, 2006; Zhou, 2007); et donc, elle est fatalement altérée par les préconisations répétitives en faveur de l'exportation. En revanche, dans ce contexte, l'organisation crée et définit les problèmes, pour développer de nouvelles connaissances dans le champ international : il s'agit d'une approche *proactive* d'apprentissage (Sami, 2007).

c) *L'internationalisation génésique*, c'est-à-dire indissociable de la genèse de l'entreprise, renvoie aux observations de *born global company*, *international new venture*, *instant exporter*, *infant multinational* ou *global start up* (Rennie, 1993; Cavusgil et Knight, 1994; Oviatt et McDougall, 1995). Les compagnies qui optent pour cette modalité, et que Servantie appelle les *entreprises à internationalisation rapide et précoce* (EIRP) (Servantie 2007), ne cherchent pas à s'engager dans une politique d'exportation progressive, depuis la base que constituerait leur marché domestique. En outre, leur processus de développement international n'est pas altéré par des déterminants du type distance psychologique; mais demeure influencé par le *biais entrepreneurial (entrepreneurial proclivity)* (Zhou, 2007).

Néanmoins, par certains aspects, cette approche ne se distingue de l'*internationalisation déterminée* que par le délai d'entrée dans l'activité d'exportation (Rennie, 1993), ou l'ampleur des exportations (Cavusgil et Knight, 1994) ; de notions dont la détermination du seuil peut s'avérer très arbitraire (Servantie, 2007), et qui renvoie, encore une fois, à la seule exportation. Seule la définition d'Oviatt et McDougall (1995), de l'*international new venture* ou *nouvelle entreprise internationalisée* prend en compte l'utilisation des ressources et de la vente dans plusieurs pays. Si l'on excepte l'internationalisation agencée, dont les préconisations s'adressent pour l'essentiel aux grandes entreprises, la nuance entre l'*internationalisation déterminée* et l'*internationalisation génésique* est faible : elle a tendance à porter essentiellement sur des délais plus courts avant l'initialisation de la première étape d'internationalisation.

## **2.2 La « mondialisation » des PME comme capacité d'intégration au système industriel mondial : la métaphore du jazz**

Compte tenu des conditions contemporaines de fonctionnement de l'économie mondiale, au titre desquelles de multiples flux, de marchandises, de connaissances, de capitaux, de technologie tissent une interdépendance serrée entre les acteurs, nous considérons que l'internationalisation se présente avant tout comme *un processus d'intégration aux mécanismes et aux réseaux de rivalités et de coopération planétaires*; c'est-à-dire un accroissement monotone des interdépendances, qui exige des formes de coordination différentes, nouvelles, et généralement tardives par rapport aux événements à coordonner (Griffiths *et al.*, 2007).

Dans un tel cadre, l'internationalisation se définit à travers un *déficit permanent de gouvernabilité* des nouvelles interdépendances pour les compagnies (de la même façon que pour les États). C'est ce déficit que l'on a tendance à qualifier d'« obstacles à l'internationalisation » (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2007), ou bien de « *liability of foreignness* » (Zaheer, 1995) : de *passif résidentiel*<sup>3</sup>.

Si nous acceptons la définition que François Perroux avait déjà voulu donner du marché comme un ensemble de firmes liées entre elles par un réseau d'échanges (Perroux, 1961), nous pouvons désigner l'internationalisation comme le processus d'intégration d'un agent à un

---

<sup>3</sup> Si l'on attribue au terme « résident », la définition que le droit international lui a donnée au XX<sup>e</sup> siècle: personne établie dans un autre pays que son pays d'origine.

processus plus large, qualifié de mondialisation. Or, le contexte international de la fin des années 80 à amené des PME à s'engager à leur tour dans des processus d'internationalisation complexes; de telle sorte que, au début des années 90, les entreprises intégrées à un degré ou à un autre au « marché mondial » représentaient la plus grande partie de la structure de production planétaire (Stopford et Strange, 1991). Cette observation d'un marché comme système de relations entre acteurs n'est donc pas nouvelle.

Par ailleurs, comme l'explique Humbert, quel que soit l'endroit de la planète où s'installe une nouvelle capacité industrielle, le produit et la technique de production sont confrontés aux normes mondiales d'efficacité : la rivalité mondiale sur les marchés est alimentée par une évolution technique, de telle sorte qu'aucun appareil industriel ne boucle sur un territoire national (Humbert, 1986). Le *Système industriel mondial* (SIM) est constitué par l'ensemble des acteurs qui exercent un pouvoir d'intensité variable sur la transformation plus ou moins élaborée des ressources mondiales. Il est organisé autour de deux structures principales : la *structure technologique*, constituée par l'organisation des connaissances en savoir-faire industriel et par leur privatisation (droits de propriété) ; et la *structure spatiale*, qui résulte de la localisation géographique des activités liées à cette production, contribuant à la diffusion des connaissances techniques dans la limite des droits de propriété (Humbert, 1994).

Pour ne pas réduire l'entreprise à un opérateur d'échanges et à ses opérations d'exportation, il convient de la considérer particulièrement comme une organisation apprenante dans les flux de l'internationalisation (Julien, 1996). C'est également cette dimension que Torrès (1998) approche en distinguant l'*espace de localisation* et l'*espace de fonctionnement* des PME.

Les conditions du développement de la capacité des PME à s'engager dans les processus d'internationalisation sont transposables de l'article séminal de Julien, qui distinguait les PME à forte croissance, dont l'espérance d'accession à la taille critique est significative, au moyen de quatre critères: (1) la qualité de la direction; (2) une très grande proximité avec leur marché/base cliente; (3) des pratiques organisationnelles complexes et participatives; (4) et des liens spécifiques avec des « ressources externes dynamiques » (Julien, 2001).

Acquérir une position dominante, dans une activité en forte croissance, et à fortiori sur des marchés étrangers suppose, selon cette approche, une capacité particulière à faire face au changement, ce que l'auteur illustre en prenant la métaphore de l'improvisation en jazz : *la métaphore du jazz*. En ce sens, sous réserve de surmonter les discontinuités de la croissance et de dégager les ressources nécessaires, la métaphore du jazz éclaire l'apologie de la clarinette. Si l'on accepte ce double cadre d'hypothèses, on peut convenir dans une perspective de modélisation, de distinguer trois *dimensions* de l'internationalisation, qui ne sont pas exclusives les unes des autres :

1. *L'internationalisation mercantile*, qui concerne la capacité à gagner des parts de marché ou des débouchés sur des marchés «lointains» et à y organiser ses achats et son approvisionnement: réversible elle peut n'affecter que des ressources limitées, sous réserve que les réseaux commerciaux ne soient pas internalisés.

2. *L'internationalisation technologique*, qui consiste, si nous admettons l'hypothèse du SIM (instances de normalisation, organisation des systèmes fournisseur-client, dynamique des dépôts de brevets, architecture des produits complexes intégrés), en la capacité d'une firme à s'articuler et à participer de cette dynamique révélant ainsi son aptitude à l'internationalisation. Cette *internationalisation technologique* est une condition nécessaire dans l'environnement mondial contemporain; elle concerne le degré de maîtrise de la PME au sein de la structure technologique du SIM. C'est-à-dire la capacité à se maintenir au niveau relativement à l'évolution technologique; mais, aussi, dans certains cas à y contribuer

activement.

3. L'*internationalisation « fonctionnelle »* ou « *organisationnelle* », qui circonscrit la proportion des fonctions qui sont touchées par une transaction transfrontalière (service achat, service financier, service comptable, service logistique) et qui vient en appui aux autres formes d'internationalisation. Cette dimension de l'internationalisation concerne, dans des mesures variables, la capacité d'apprentissage organisationnel (Chtourou, 2006). Elle renvoie à l'idée selon laquelle, à l'instar de la croissance, l'organisation internationale des activités traduit un objectif de contrôle de création de valeur, mais en dehors du pays d'origine. L'internationalisation fonctionnelle est d'autant plus achevée que davantage de fonctions sont impliquées, directement ou indirectement, dans le processus. Un degré d'exportation élevé entraîne inévitablement une internationalisation fonctionnelle.

### **2.3 Le couple technologie-innovation comme clé de l'intégration au système industriel mondial**

Dans les analyses de l'internationalisation des PME, et peu importe les regards théoriques adoptés, l'innovation fait partie intégrante du modèle d'affaires que doivent définir les entreprises, pour réussir à participer à la dynamique du SIM. Sans vouloir établir de causalité entre l'innovation et l'exportation, plusieurs auteurs admettent une relation positive entre ces deux notions mais selon des modalités diverses où l'accent peut être mis à la fois sur la nouveauté des produits ou sur leur amélioration (maîtrise technique dans le cadre de la structure technologique), sur le développement de collaborations fructueuses qui permet d'accroître l'efficacité et de réduire les risques de l'innovation (intégration à des réseaux), que sur les processus de gestion et les modes d'organisation (Lu et Beamish, 2001; Nguyen, 2007).

D'un point de vue formel, l'innovation se définit, au sens large, par « *la mise en oeuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré (pour la firme), d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* » (OCDE, 2005). L'entreprise qui réussit à innover de manière continue doit être dotée de robustes capacités d'apprentissage, contribuant à favoriser son intégration au SIM (Hsu et Pereira, 2008).

Aussi, plusieurs auteurs ont cherché à identifier les facteurs clés de l'innovation considérant que cette activité risquée, tout comme l'internationalisation d'ailleurs, peut compromettre la survie d'une entreprise (Cobbenhagen, 2000). Dans un document critique sur les points de vue véhiculés par les milieux politiques et académiques, Freel (2005) rappelle que l'innovation va au-delà de la maîtrise des ressources technologiques, ainsi que de la réalisation d'activités de R&D; et fait appel à un ensemble d'ingrédients permettant à une entreprise d'être *ouverte, flexible* et ainsi, *apprenante*, tout comme cela est exigé pour réussir l'internationalisation ou une croissance effrénée au rythme des gazelles. Ces facteurs clés sont observables, notamment, dans des ressources humaines compétentes et engagées dans le succès de l'organisation (Freel, 2005), dans l'intégration à des réseaux de collaboration susceptibles de partager les coûts et de réduire l'incertitude, et de combler des lacunes informationnelles stratégiques (Lu et Beamish, 2001). Dans le cadre d'un SIM, où la qualité et les bas prix ne suffisent plus à assurer sa position sur le marché (Cobbenhagen, 2000), la capacité d'innovation devient un enjeu majeur. L'entreprise doit opérer dans des situations d'incertitude qui commandent des ajustements fréquents aux façons de faire maîtrisées, d'où le besoin de bénéficier d'une grande flexibilité afin de s'ajuster continuellement aux changements de son environnement d'affaires (Julien, 2001; De Clerq *et al.*, 2005; Hsu et

Pereira, 2008). L'importance de la flexibilité de l'entreprise et de sa capacité d'apprentissage est d'ailleurs justifiée, d'après Cobbenhagen (2000), par le renouvellement dynamique de l'innovation continue.

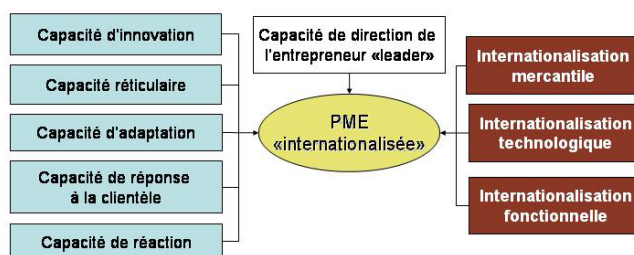
Les entreprises qui désirent être performantes au plan international ont peu d'options au niveau de leur structure de production. Pour Mechling *et al.* (1995), les exigences, auxquelles doivent répondre les systèmes de production imposent des choix susceptibles d'optimiser la flexibilité, de réduire les temps de développement des produits (du design jusqu'à la mise en marché) pour diminuer les délais de réponse au client. Cela exige de faire appel à des technologies et systèmes de production fortement automatisés. En d'autres termes, un élément essentiel de l'avantage spécifique d'une PME, en voie de s'internationaliser, réside dans la constitution d'un *avantage technologique*, qui lui permet, notamment, de compenser un déficit en ressources et également de contrebalancer les coûts accrus de coordination et de transaction (Nguyen, 2007).

### **3. Un test « embryonnaire » de la capacité d'intégration au SIM de PME**

La discussion précédente sur les caractéristiques qu'il paraît nécessaire à une entreprise de posséder pour participer de plein pied au système industriel mondial suggère que les PME qui s'internationalisent sur plusieurs dimensions, et non simplement sur la dimension mercantile, auraient un profil différencié. Dans le cadre des écrits sur l'internationalisation des PME, une telle hypothèse n'a jamais été vérifiée alors qu'on se limite souvent à mesurer l'internationalisation à partir exclusivement de l'exportation. Or, cette mesure est incomplète voire insuffisante et ne paraît pas représentative de la complexité des enjeux d'une économie mondialisée. C'est pour apporter un éclairage à cette nouvelle réalité qu'une analyse statistique réalisée sur des données secondaires de PME manufacturières a été réalisée.

Ainsi, réussir sur l'échiquier mondial, demande aux PME d'avoir la maîtrise d'un certain nombre de pratiques d'affaires ou d'adopter des modes de fonctionnement ou d'organisation particuliers sans quoi, leur survie peut être menacée. Au-delà de l'innovation qui permet aux entreprises de construire un avantage concurrentiel (Cobbenhagen, 2000), lequel est nécessaire pour développer de façon durable leurs capacités d'internationalisation (Le Roy et Torrès, 2001), nous admettons l'importance de maîtriser différentes capacités stratégiques telles que des capacités réticulaires pour travailler avec d'autres (Lu et Beamish, 2001), des capacités de réponse à une clientèle exigeante (Mechling *et al.*, 1995), des capacités de réaction à un environnement hostile, et des capacités d'adaptation aux modifications de ce même environnement (Hsu et Pereira, 2008; De Clercq *et al.*, 2005). Finalement, comme le soulignent De Clercq *et al.* (2005), l'internationalisation des PME est un acte entrepreneurial qui dépend, notamment, des caractéristiques du dirigeant principal, de son orientation stratégique et de sa volonté à vouloir gérer son entreprise dans un contexte de complexité et de forte incertitude. Ces éléments nous amènent au modèle de recherche simple suivant qui sera testé sur un échantillon de PME actives ou non et à des degrés divers, sur les marchés internationaux.

**Figure 1.** Modèle de recherche



### 3.1 Description de l'échantillon, des variables et des tests statistiques

L'échantillon est composé de 356 PME, soit 254 canadiennes et 102 françaises, qui ont eu recours à un service de diagnostic auprès d'un organisme universitaire. Les PME qui procèdent à ce genre d'exercice complexe et exigeant ne peuvent être considérées comme représentatives de la population, de sorte que l'échantillon n'est pas aléatoire ce qui limitera la portée des conclusions ; on peut d'ailleurs constater au Tableau 1 qu'un pourcentage relativement élevé d'entreprises exporte et que leur taux d'innovation est significatif. Pour obtenir leur diagnostic, les dirigeants et les principaux responsables de l'entreprise doivent remplir un questionnaire confidentiel détaillé de 15 pages afin de recenser leurs pratiques de gestion sur les différentes dimensions de l'entreprise (management, GRH, veille, marketing, finance, innovation, exportation, production), les ressources utilisées ainsi que la performance réalisée. Enfin, plusieurs tests statistiques sur les variables du modèle de recherche ont permis de confirmer peu de différences significatives entre les entreprises canadiennes et françaises, autorisant ainsi leur fusion dans un seul échantillon, dans le but d'accroître la validité statistique des résultats.

**Tableau 1.** Quelques données descriptives de l'échantillon

	Moyenne	Médiane
Nombre d'employés	57	42
Croissance annuelle des ventes des trois dernières années	16,71 %	12,78 %
Pourcentage d'exportateurs	69,10	---
Taux d'exportation dans une zone frontalière (États-Unis ou Union européenne)	25,48 %	17,50 %
Taux d'exportation dans une zone éloignée (non frontalière)	8,92 %	1,50%
Pourcentage des ventes issu de produits nouveaux/améliorés (taux d'innovation)	36,57 %	25,00 %

L'internationalisation des PME a été mesurée sur deux des trois dimensions identifiées à la figure 1. La troisième dimension, soit l'internationalisation fonctionnelle, est plus complexe à déterminer alors qu'aucune mesure ne semble universellement reconnue. L'internationalisation mercantile est mesurée par le taux d'exportation réalisé au cours de la dernière année ; alors que l'internationalisation technologique est mesurée par le degré de maîtrise atteint sur 9 systèmes et équipements de pointe de conception, de fabrication et de production tel qu'indiqué par le responsable de la production.

Étant donné qu'aucune étude n'a observé les différences de profil des PME selon leur degré d'internationalisation et leurs capacités stratégiques, et que nous avons accès à une base de données secondaires, les indicateurs sont développés en nous référant à divers auteurs qui ont traité des dimensions particulières de l'internationalisation ou de l'innovation. Les capacités d'innovation sont mesurées à partir des efforts alloués à la R&D (budget et personnel), à la protection des innovations et à la présence d'un responsable désigné pour la fonction R&D et

considéré comme un employé clé. Les capacités réticulaires sont mesurées par la présence de collaborations en conception/R&D avec les clients ou des centres de recherche alors que les collaborations internes le sont par l'utilisation d'un réseau de communication interne nécessaire au partage rapide et efficace d'information entre les membres du personnel. Les capacités d'adaptation sont liées aux ressources humaines et à l'intérêt des dirigeants de les engager activement dans le développement de l'organisation. Les capacités de réponse à la clientèle mesurent la volonté à situer au centre de leur stratégie la satisfaction des besoins des clients, alors que les capacités de réaction découlent principalement de la structure de production et de la disponibilité de ressources pour pouvoir opérer efficacement des équipements et technologies de pointe tout en mettant un accent sur la réduction des délais. Finalement, la capacité de direction du chef d'entreprise, dans un contexte d'incertitude, est mesurée par son expérience, son degré de scolarité et l'intérêt qu'il manifeste pour les activités internationales.

N'ayant aucune mesure objective permettant de distinguer les entreprises fortement et faiblement technologiques, nous avons séparé l'échantillon en deux groupes de nombre égal, en éliminant les observations de la zone médiane représentant 25% de l'ensemble. Les entreprises ayant des valeurs inférieures à ce seuil sont qualifiées de faiblement technologiques et les autres de fortement technologiques. Du côté de l'exportation, nous n'avons retenu que les entreprises qui exportaient 5% et plus de leurs ventes à l'étranger, les autres ne semblant pas afficher de stratégie particulière à l'exportation alors que leur conservation dans l'échantillon contribue à brouiller les résultats étant donné des comportements parfois confus. Nous obtenons ainsi trois groupes indépendants que nous avons qualifiés de PME locales (aucune internationalisation mercantile ni technologique), de PME internationales (internationalisation mercantile positive ou internationalisation technologique forte) et de PME mondiales (internationalisation mercantile positive et internationalisation technologique forte).

Notre recherche se voulant essentiellement exploratoire, nous avons opté pour des analyses bivariées (analyse de variance ou  $\chi^2$ ), sur les différentes dimensions du modèle suggéré. Le logiciel SPSS a été utilisé pour produire les résultats.

### **3.2 Présentation et analyse des résultats**

Les résultats présentés au tableau 2 confirment que les PME mondiales se distinguent significativement des autres et affichent des capacités stratégiques supérieures pour toutes les dimensions du modèle. Elles ont des activités d'innovation soutenues en allouant plus de ressources monétaires, plus de personnel (aucune différence avec les PME internationales) et en confiant à un responsable désigné les activités de R&D. On notera également que leurs activités de R&D touchent de façon plus importante tous les aspects de l'innovation soit les produits, les procédés et les équipements ; ces résultats montrent que ces PME peuvent être considérées comme des entreprises ayant une forte capacité d'apprentissage alors qu'elles ont plus souvent un produit maison et qu'elles sont sensibles à la protection de leurs innovations, ce qui contraste avec beaucoup de PME (Copenhagen, 2000). La régularité des efforts d'innovation d'une entreprise est un important gage de sa capacité à travailler dans des contextes d'incertitude et de risque, alors que le résultat des activités ne peut toujours être prévu. En cela, les PME mondiales affichent cette capacité à se remettre en question et aussi à intégrer à leur organisation de nouveaux concepts et de nouvelles façons de faire (Freel, 2000).

En plus d'allouer davantage de ressources que les autres à l'innovation, les PME mondiales ont des taux de collaboration supérieurs ce qui permet de réduire les risques des activités liées

notamment au développement de produits. Ces collaborations, caractéristique des gazelles et des PME apprenantes, suggèrent que ces entreprises savent profiter de leur environnement externe d'une façon stratégique (Griffiths *et al.*, 2007). Par ailleurs, à l'encontre de Calof (1993) qui ne voit pas dans la taille une limite à l'internationalisation, les résultats présentés suggèrent plutôt un important effet dynamisant, surtout lorsqu'il est conjugué avec la technologie. Dans cette optique, on comprendra que les collaborations souvent suggérées aux PME pour combler certaines lacunes au niveau de leurs ressources, pourraient jouer un tout autre rôle dans un contexte d'internationalisation. On note également, comme l'ont fait d'autres auteurs, que le dirigeant à la tête d'une PME mondiale est plus scolarisé et exprime également plus souvent son intérêt pour les activités internationales. Finalement, la comparaison des PME locales et des PME internationales montre aussi des écarts significatifs, mais moins prononcés qu'avec les PME mondiales. On peut donc confirmer qu'effectivement, une internationalisation à plusieurs modalités complexes garantit un profil différencié.

**Tableau 2 : Capacités distinctives des PME selon les modalités d'internationalisation**

Gr 1 : PME locales ; Gr 2 : PME internationales ; Gr 3 : PME mondiales	Gr 1 (N=73)	Gr 2 (N=142)	Gr 3 (N=141)	ANOVA ou Chi <sup>2</sup> †
<b>1) capacité d'innovation</b>				
Dépenses de R&D pour produits, par employé (\$)	316	1158	2013	5,811 ***
Dépenses de R&D pour procédés, par employé (\$)	106	358	859	7,995 ***
Dépenses de R&D pour équipements, par employé (\$)	432	655	1173	3,666 **
Personnel dédié à la R&D (%)	1,3	4,0	4,2	4,484 **
Responsable R&D ayant une formation supérieure et considéré comme employé clé (indice de 0 à 8)	1,16	1,61	2,20	17,590 ***
Produit marque maison (oui/non)	,42	,54	,60	6,162 †**
Protection des innovations (0=aucune, 1=en cours ou en place)	,07	,17	,39	32,620 †***
<b>2) capacité réticulaire</b>				
Collaborations en conception/R&D avec clients (%)	,15	,12	,28	6,746 ***
Collaborations en conception/R&D organisme rech. (%)	,05	,11	,22	10,875 ***
Réseau de communication interne (oui/non)	,29	,49	,77	50,577 †***
<b>3) capacité d'adaptation</b>				
Budget formation sur mesure (% de la masse salariale)	0,45	0,77	0,78	2,408 *
Rémunération incitative (0 : aucune à 15 : fréquente)	3,00	3,27	4,40	8,440 ***
Diffusion inform. économiques (1 : faible à 4 : étendue)	2,76	2,76	3,04	4,027 **
<b>4) capacité de réponse à la clientèle</b>				
Prospection de nouveaux clients/marchés (0 : aucune à 5 : élevée)	3,19	3,49	3,84	7,701 ***
Normes de qualité (0 = non ; 1 = en cours ; 2 = adoptée)	,95	,99	1,33	12,601 †**
Indice de veille commerciale (0,0 : faible à 1,0 : élevé)	,67	,70	,79	4,096 **
<b>5) capacité de réaction</b>				
Nombre total d'emplois	36	45	79	31,782 ***
Importance accordée aux délais (0 : aucune à 5 : forte)	3,27	3,67	3,84	7,342 ***
% Investis. dans systèmes de conception/fabrication	,004	,006	,007	0,983
Indice de veille technologique (0,0 : faible à 1,0 : élevé)	,59	,63	,82	12,937 ***
<b>6) capacité de direction</b>				
Nombre d'années d'expérience dans le même secteur	17,60	17,80	17,90	0,028
Niveau de scolarité du dirigeant (1 : faible à 4 : élevé)	2,92	2,96	3,44	12,403 ***
Intérêt exprimé pour l'exportation (oui/non)	,25	,36	,47	9,992 †***

\* p < 0,10 ; \*\* p < 0,05 ; \*\*\* p < 0,01

Dans le but de mieux comprendre les profils des PME exportatrices et aussi pour ajouter un élément supplémentaire de complexité à l'analyse, nous avons distingué celles qui exportent une partie de leur chiffre d'affaires à l'extérieur de leur région limitrophe; en dehors de l'Union européenne pour les françaises et en-dehors des États-Unis pour les canadiennes. Une

bonne partie des PME qui exportent vers des marchés éloignés le font également sur leur marché de proximité (89%); ces exportations représentant respectivement 16,7% (éloignées) et 24,2% (proximité) de leurs ventes en moyenne (26,6% pour les exportatrices rapprochées). Ce découpage des PME selon la destination de leurs exportations est efficace et nous permet d'accentuer l'écart entre les PME les plus internationalisées et les autres. Peut-on qualifier de réellement «mondiales» les PME qui ont une internationalisation mercantile multiple (plusieurs marchés) et une internationalisation technologique élevée ? Le tableau 3 montre effectivement que ces PME sont significativement différentes des autres sur un grand nombre de critères. À noter que sur certaines variables la dimension technologique discrimine plus que la dimension exportation (toutes les valeurs de la deuxième ligne (technologie forte) étant supérieures à celles de la première ligne (technologie faible) [cf. dépenses de R&D pour équipements]); alors que pour d'autres variables, c'est l'exportation qui est plus discriminante (déplacement vers la droite dans le tableau) [cf. personnel affecté à la R&D]. Ces résultats confirment que la double modalité d'internationalisation des PME que nous avons qualifiées de «mondiales» est justifiée, mais qu'elle s'enrichit si on lui ajoute la dimension des marchés d'exportation.

Par ailleurs, la distinction que nous avons imposée entre les PME internationales et les PME mondiales est liée à la technologie. Nos attentes sont à l'effet que plus les entreprises participent au SIM plus elles ont le potentiel d'internationaliser leur chiffre d'affaires et plus elles devraient être exportatrices. Or, un examen approfondi des données montre l'existence d'un groupe de firmes qui investissent dans leurs technologies sans être exportatrices et présentant des capacités qui ressemblent parfois à celles que nous avons qualifiées de locales mais souvent à celles qui sont mondiales. Des tests supplémentaires ont révélé que ces entreprises exécutent beaucoup de leurs commandes à titre de sous-traitant ; servir un client qui est sous la pression de la concurrence venant de l'étranger peut contraindre les PME locales à adopter les règles du SIM sans pour autant y participer directement. Ce résultat appuie l'idée que l'exportation n'est pas l'unique voie au développement des entreprises affichant de «robustes capacités d'apprentissage» et qu'il existe ainsi des entreprises apprenantes et flexibles qui ne manifestent aucun intérêt pour l'exportation et préfèrent travailler avec une clientèle proximale. Elles subissent indirectement les exigences du SIM et doivent adopter ses règles étant donné les particularités de la clientèle qu'elles desservent.

#### **4. Discussion et conclusion**

En débordant la dimension mercantile et en supposant la justesse des indicateurs utilisés pour mesurer l'internationalisation des PME, l'ensemble des résultats montre la complexité et l'étendue des facteurs qu'il convient désormais de maîtriser dans une économie mondialisée. L'utilisation de la technologie et la permanence d'activités de R&D ne sont plus à justifier comme facteurs indispensables ; mais ils ne sont pas suffisants. Les collaborations, la flexibilité, la valorisation des clients par la mise en place de pratiques spécifiques, une gestion participative faisant des employés des actifs stratégiques au même titre que la technologie sont d'autres facteurs organisationnels qu'il convient de développer puisqu'ils assurent à l'entreprise une capacité à s'adapter à l'environnement turbulent qui caractérise les marchés mondialisés, mais singulièrement une capacité à perpétuer l'innovation.

**Tableau 3 : Capacités stratégiques distinctives des PME selon l'internationalisation technologique et la destination des exportations**

		Non- export.	Export. rapproché	Export. éloigné	ANOVA ou Chi <sup>2</sup> †
	Technologi e				
<b>1) capacité d'innovation</b>					
Dépenses de R&D pour produits, par employé (\$)	Faible	*** 316	570	1998	4,805 ***
	Forte	709	1158	*** 2749	
Dépenses de R&D pour procédés, par employé (\$)	Faible	*** 106	345	391	4,119 ***
	Forte	326	578	*** 1094	
Dépenses de R&D pour équip. par employé (\$)	Faible	* 432	669	616	2,526 **
	Forte	694	*** 1615	792	
Personnel dédié à la R&D (%)	Faible	*** 1,34	2,38	*** 6,45	4,077 ***
	Forte	2,73	3,41	* 4,80	
Produit marque maison oui/non	Faible	** ,42	,56	** ,67	28,912 †***
	Forte	*** ,30	,46	*** ,72	
Protection des innovations (0 = aucune, 1 = en cours ou en place)	Faible	*** ,07	** ,10	,25	44,547 †***
	Forte	,14	,27	*** ,48	
Responsable R&D ayant une formation supérieure et considéré comme employé clé (indice de 0 à 8)	Faible	*** 1,15	1,54	1,67	9,233 ***
	Forte	1,61	1,83	*** 2,51	
<b>2) capacité réticulaire</b>					
Collaborations conception/R&D avec clients (%)	Faible	,15	** ,06	,15	3,081 **
	Forte	,17	** ,29	** ,28	
Collaborations conception/R&D avec organismes recherche (%)	Faible	*** ,05	** ,05	,19	7,328 ***
	Forte	,07	,15	*** ,27	
Réseau de communication interne (oui/non)	Faible	*** ,29	** ,40	,55	53,903 †***
	Forte	,54	*** ,81	*** ,74	
<b>3) capacité d'adaptation</b>					
Budget de formation sur mesure (% de la masse salariale)	Faible	** 0,5	0,9	0,7	1,110
	Forte	0,7	0,8	0,7	
Rémunération incitative (0 : aucune à 15 : fréquente)	Faible	** 3,00	** 2,85	3,67	4,189 ***
	Forte	3,25	4,05	*** 4,68	
Diffusion informations économiques (1 : faible à 4 : étendue)	Faible	2,76	2,70	2,83	1,777
	Forte	2,72	** 3,09	3,00	
<b>4) capacité de réponse à la clientèle</b>					
Prospection de nouveaux clients/marchés (0 : aucune à 5 : élevée)	Faible	*** 3,19	3,48	3,58	3,872 ***
	Forte	3,36	3,64	*** 4,00	
Normes de qualité (0 = non, 1 = en cours, 2 = adoptée)	Faible	* 0,95	*** 0,78	1,19	19,075 †***
	Forte	0,97	** 1,33	** 1,32	
Indice de veille commerciale (0,00 : faible à 1,0 : élevé)	Faible	* 0,67	0,72	0,69	1,973 *
	Forte	0,68	** 0,83	0,76	
<b>5) capacité de réaction</b>					
Nombre total d'emplois	Faible	*** 37	*** 41	48	15,604 ***
	Forte	46	65	*** 90	
Importance accordée aux délais (0 : aucune à 5 : forte)	Faible	*** 3,27	** 3,35	3,68	5,695 ***
	Forte	*** 4,12	** 3,93	3,76	
% Investis. dans systèmes de conception fabrication	Faible	0,40	0,36	* 0,32	4,612 ***
	Forte	*** 1,23	** 0,93	0,41	
Indic de veille technologique (0,00 : faible à 1,0 : élevé)	Faible	*** 0,59	0,65	0,63	5,715 ***
	Forte	0,60	*** 0,88	** 0,78	
<b>6) capacité de direction</b>					
Nombre d'années d'expérience dans le même secteur d'activité	Faible	17,6	** 14,8	17,8	2,543 **
	Forte	** 21,8	16,4	19,1	
Niveau de scolarité du dirigeant (1 : faible à 4 : élevé)	Faible	** 2,92	3,00	3,02	5,155 ***
	Forte	** 2,83	** 3,42	*** 3,46	
Intérêt pour l'exportation (oui/non)	Faible	** 0,25	** 0,44	0,41	16,469 †***
	Forte	** 0,19	* 0,48	* 0,46	

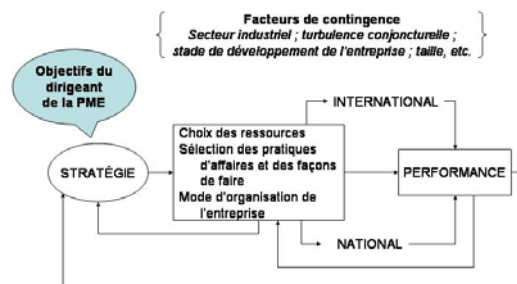
Les astérisques insérés dans les cellules indiquent que la valeur est significativement différente de l'ensemble des valeurs des cinq autres groupes. Le test Chi<sup>2</sup> est utilisé pour les variables binaires et le test ANOVA pour les autres. \* p < 0,10 ; \*\* p < 0,05 ; \*\*\* p < 0,01

Dans le but de fournir un soutien pertinent devant favoriser un plus grand niveau d'internationalisation des PME et accroître leur agilité à performer dans des environnements incertains et complexes, ce qui est le souhait des autorités de plusieurs pays, il est nécessaire d'adopter des politiques économiques plus holistiques. L'internationalisation ne doit pas être réduite à sa seule dimension marchande, pas plus que technologique. Une organisation apprenante, chez qui l'innovation est une stratégie globale et continue plutôt qu'isolée et ponctuelle a plus de chances de se distinguer sur une base permanente qu'une autre qui mettrait plutôt l'accent sur les technologies sans vision stratégique ce qui, en plus, devrait conduire à une performance accrue (Griffiths, *et al.*, 2007). Malgré le caractère non aléatoire de l'échantillon utilisé, les résultats apportent un certain éclairage sur la dynamique de l'internationalisation avec un regard contemporain et ouvrent la voie vers d'autres façons d'étudier ce phénomène chez les PME permettant ainsi d'identifier avec plus de précisions les facteurs sensibles et porteurs de succès. L'internationalisation à plusieurs modalités devrait être une avenue de recherche à privilégier, notamment pour les pouvoirs publics et les dirigeants de PME qui voient dans cette façon de se développer une activité risquée à laquelle leur adhésion n'est pas acquise.

En somme, une analyse pertinente de « l'internationalisation des PME » doit passer par la définition méticuleuse des modalités d'intégration à la dynamique du SIM. Cela suppose que l'on ne hiérarchise pas la firme qui exporte et celle qui importe, où la firme qui exporte et celle qui n'importe pas, dans la mesure où l'internationalisation mercantile n'est pas un indicateur pertinent, ou à tout le moins suffisant, de la capacité d'intégration au SIM.

Cette capacité d'intégration est d'autant plus étendue que le chef d'entreprise est capable de formuler une place pour les différentes dimensions du processus international et de s'appuyer sur cette formulation pour atteindre les performances qu'il se donne comme tente de le schématiser la figure 2.

**Figure 2** : Impact de l'internationalisation sur la performance des PME



L'internationalisation étant devenue une activité aux modalités diversifiées demande qu'on l'analyse à l'angle de la vision stratégique de l'entrepreneur et de son équipe dirigeante (Pantin, 2006) et des performances qu'ils en obtiennent, si l'on souhaite mieux l'appréhender pour pouvoir supporter les dirigeants dans leur démarche et les pouvoirs publics dans leurs actions collectives.

**Bibliographie**

Betbèze, J.-P. et C. Saint-Étienne (2006). Une stratégie PME pour la France. Conseil d'analyse économique. La documentation française. Paris, Conseil d'analyse économique: 164.

Bilkey, W. J. et G. Tesar (1977). Behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of International Business Studies 8(1): 93-98.

Code de champ modifié

- Calof, J.L. (1993). The impact of the size on the internationalization. Journal of Small Business Management **31**(4): 60-69.
- Cavusgil, S. T. et G. A. Knight (1994). A quiet revolution in Australian exporters. Marketing News **28**(11): 18.
- Ceci, N. et DGTPE (2006). Structure et comportement des entreprises exportatrices françaises. Diagnostiques Prévisions et Analyses Économique Mars (102): 4.
- Chtourou, W. (2006). Le développement international des PME : profils et défis informationnels. Gestion **31**(1): 88-97.
- Cobbenhagen, J. (2000). Successful innovation : towards a new theory for the management of small and medium sized enterprises. Northampton, Edward Elgar, 356.
- Cuervo-Cazurra, A., M. M. Maloney, et S. Manrakhan (2007). Causes of the difficulties in internationalization. Journal of International Business Studies **38**(5): 709-725.
- David, F. (2007). L'export, un problème de taille ? Le Figaro-Magazine (20 octobre): 74.
- David, J.-P. (2002). Internationalisation des PME : une grille d'analyse. L'Expansion Management Review (Juin): 82-89.
- De Clerq, D., H. J. Sapienza, et H. Crijns (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. Small Business Economics **24**(4): 409-419.
- Dunning, J. H. (1971). The Multinational Enterprise. New York, Praeger, 368.
- Etemad, H. et R.W. Wright (2003). Internationalization of SMEs: toward a new paradigm. Small Business Economics **20**(1): 1-4.
- Freel, M.S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. Technovation **25**(2): 123-134.
- Freel, M.S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: The case of an English region, Small Business Economics, 15: 27-45.
- Glaum, M. et M.-J. Oesterle (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers ? Management International Review **XLVII**(3): 307-317.
- Griffiths, A., S. Wall, C. Zimmermann et R. Lkingebiel (2007). Doing business: the nature of global trading, dans Trading Places - SMEs in the Global Economy, sous la direction de L. Lloyd-Reason et L. Sear, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Holmlund, M., Kock, S. et V. Vanyushyn (2007). Small and medium-sized enterprises' internationalisation and the influence of importing on eexporting, International Small Business Journal, **25**(5), 459-475.
- Hsu, C.-C. et A. Pereira (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning. Omega - The International Journal of Management Science **36**(2): 188-205.
- Humbert, M. (1986). La socio-dynamique industrialisante : une approche de l'industrialisation fondée sur le concept de système industriel mondial. Revue Tiers Monde **XXVII**(107): 537-554.
- Humbert, M. (1994). Strategic industrial policies in a global industrial system. Review of International Political Economy **1**(3): 445-463.
- Hymer, S. (1976). The international operations of national firms : a study of direct foreign investment. Cambridge, MIT Press, 253.
- Johanson, J. et J.-E. Vahlne (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies **VIII**(1): 23-32.
- Johanson, J. et J.-E. Vahlne (1990). The mechanism of internationalization. International Marketing review **7**(4): 11-24.
- Johnson, H. G. (1974). The new mercantilism : some problems in international trade, money, and investment. New York, St. Martin's Press, 151.
- Julien, P.-A. (1996). Globalization of markets and behaviour of manufacturing SMEs. Entrepreneurship and Regional Development **VIII**(1): 57-74.
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. Revue internationale PME **XIV**(3-4): 129-161.
- Julien, P.-A., P.-Y. Léo et J. Philippe (1995). PME et grands marchés : PME québécoises et françaises face à l'ALENA et au Marché Unique. Paris, L'Harmattan, 220.

Mis en forme : Anglais  
(États-Unis)

Mis en forme : Français  
(France)

Mis en forme : Anglais  
(États-Unis)

- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. 7ème CIFEPME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Montpellier, AIREPME.
- Knudsen, M. P. et P. Servais (2007). Analyzing internationalization configurations of SME's : The purchaser's perspective. Journal of Purchasing & Supply Management **13**(2): 137-151.
- Lemaire, J.-P. et G. Petit (2003). Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise. Paris, Dunod, ix, 370.
- Le Roy, F. et O. Torrès (2001). La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des P.M.E. internationales. Innovations : Cahiers d'économie de l'innovation **8** (13): 43-60.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. Harvard Business Review **XLIII**: 81-91.
- Lu, J.W. et P.W. Beamish (2001). The internationalization and performance of SMEs, Strategic Management Journal, **22**: 565-586.
- Mechling, G.W., J.W. Pearce, et J.W. Busbin (1995). Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness, International Journal of Operations & Production Management, **15**(2): 61-76.
- Novelli, H. (2007). Un vent de « force 5 » sur l'économie. La lettre de la Direction Générale des Entreprises (28): 1.
- Nguyen, P.H.S. (2007). Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, AIMS.
- OCDE (2005). Manuel d'Oslo : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Paris, Éditions de l'OCDE, 184.
- Oviatt, B.M. et P.P. McDougall (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. Academy of Management Executive **9**(2): 30-44.
- Pacitto, J.-C. (2006). L'internationalisation des PME : une tentative d'état des lieux. 8e CIFEPME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Fribourg, AIREPME.
- Pantin, F. (2006). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME. Gestion **31**(1): 77-87.
- Perroux, F. (1961). L'économie du XXe siècle. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 814.
- Rennie, M. W. (1993). Born Global. McKinsey Quarterly **4**: 45-52.
- Ricart, J.E., M.J. Enright, P. Ghemawat, S.L. Hart et T. Khanna (2004). New frontiers in international strategy. Journal of International Business Studies **35**: 175-200.
- Roubaud, J.-F. (2007). PME et Commerce extérieur. Avis et Rapports du Conseil Économique et Social. Section des relations extérieures. Paris, Conseil Économique et Social: 74.
- Sami, B. (2007). Processus d'internationalisation de la firme : une relecture à la lumière des approches fondées sur la connaissance. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, AIMS.
- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) : vers un nouveau cadre conceptuel. 5ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, Académie de l'Entrepreneuriat.
- Stopford, J. M. et S. Strange (1991). Rival states, rival firms : competition for world market shares. Cambridge, Cambridge University Press, 321.
- Torrès, O., Ed. (1998). PME - De nouvelles approches. Collection Recherche en Gestion. Paris, Economica.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics **80**: 190-206.
- Wallerstein, I. (1980). Le mercantilisme et la consolidation de l'économie-monde européenne (1600-1750). Paris, Flammarion, 503.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. Academy of Management Journal **38** (2): 341-363.
- Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. Journal of World Business **42**(3): 281-293.

Mis en forme : Français (France)

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

Mis en forme : Français (France)

Mis en forme : Français (France)