



12^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



L'internationalisation mercantile : une approche spécifique aux PME d'un petit pays ouvert

Marine FALIZE

Louvain School of
Management – UCL
Belgique

Résumé :

Ce papier se positionne dans une perspective d'enrichissement des travaux en entrepreneuriat international en abordant la question de l'internationalisation sous un angle privilégiant l'ensemble de la chaîne de valeur, à savoir l'exportation mais également l'importation, la sous-traitance à l'étranger et les collaborations internationales. En effet, l'internationalisation peut prendre des formes diverses et très peu de travaux abordent cette vision globale.

S'appuyant sur une étude approfondie de 205 PME belges, les tests de notre modèle intégré montrent que les collaborations et la sous-traitance à l'international permettent de développer les connaissances mais aussi l'expérience des PME dans des pays ayant une culture différente et par conséquent leurs ventes réalisées à l'étranger. Cette étude nous permet ainsi de mieux comprendre les sources de performance internationale des PME qui peuvent avoir accès à de nouveaux marchés grâce à un réseau d'affaires plus vaste et un accès à des ressources complémentaires au-delà de leurs frontières.

Mots Clés : PME, Internationalisation, Sous-traitance, Collaboration, Réseau.

L'internationalisation mercantile : une approche spécifique aux PME d'un petit pays ouvert

INTRODUCTION

Au sein de l'Union Européenne (UE), la grande majorité des entreprises sont des PME (Petites et Moyennes Entreprises, employant moins de 250 employés). Leur importance relative est néanmoins plus faible si on considère leur contribution à la création d'emplois et de richesse. Au niveau de l'UE, la Commission Européenne a lancé, le 31 janvier 2008, une consultation publique relative au contenu d'une «loi européenne sur les petites entreprises». Son objectif est de placer les petites et moyennes entreprises en première ligne du processus décisionnel dans l'UE afin d'introduire des mesures qui libéreront le potentiel de croissance des PME, notamment en aidant ces organisations à se développer à l'international et en encourageant les échanges transfrontaliers. En effet, l'intensification de la mondialisation et de l'électronisation ne cesse de modifier les marchés économiques ; ainsi les PME se retrouvent de plus en plus vite confrontées à l'internationalisation. Selon Beamish (1990), l'internationalisation est le processus par lequel la firme devient consciente de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur son avenir. Dès lors, elle va être amenée à conclure des accords avec d'autres pays. Cet engagement international peut prendre des formes diverses au-delà de l'exportation. Afin de pénétrer des marchés concurrentiels, les PME doivent désormais intégrer un marché de plus en plus global et ainsi développer leurs activités davantage à l'extérieur de leurs frontières afin d'y trouver des partenaires d'affaires, des facteurs de production essentiels à leur compétitivité ou des ressources qui vont permettre de rencontrer des objectifs d'innovation ou de qualité (St-Pierre *et al.*, 2011).

Alors que la majorité des travaux sur l'internationalisation des PME s'intéresse aux activités commerciales et principalement celles touchant à la vente de produits sur les marchés étrangers, très peu de travaux abordent, quant à eux, une vision d'ensemble de l'internationalisation de la chaîne de valeur des PME. Dans ce papier, nous souhaitons aborder la question de l'internationalisation sous un angle privilégiant ces différentes formes d'internationalisation, à savoir les activités traditionnelles d'importation et d'exportation, mais aussi de sous-traitance à l'étranger et l'adoption de collaborations internationales.

Cette étude s'articule autour d'une enquête de grande envergure auprès de PME belges. Cette enquête part d'une autre enquête qui a déjà été réalisée au Canada, menée par l'Institut de recherche sur les PME au Québec. Pour rencontrer ces objectifs de recherche, nous avons tout d'abord rencontré une dizaine de chefs d'entreprises et de représentants d'organismes publics pour une période d'environ une heure. Ces entrevues ont permis d'adapter notre questionnaire aux réalités économiques belges. Celui-ci a ensuite été soumis à 205 autres PME par téléphone.

Les objectifs de ce papier sont multiples ; nous souhaitons mieux appréhender les différentes formes d'internationalisation des PME, les barrières et les motivations, les destinations et

finalement, les relations entre ces formes et la performance internationale des PME. Nous adoptons ainsi une vision d'ensemble de l'internationalisation des PME allant des inputs jusqu'à la vente à l'étranger, toutes ces activités qui vont permettre de créer de la valeur au sein d'une entreprise. Avant toutefois de présenter les résultats de ce modèle intégré, nous allons discuter isolément de chacune des formes et de leur impact respectif sur la performance internationale des PME grâce au développement d'un réseau d'affaires à l'étranger.

1. CADRE THÉORIQUE

1.1. Internationalisation mercantile

Outre les objectifs de croissance, l'internationalisation des PME peut aussi être considérée sous l'angle de l'accroissement de compétitivité voire comme un moyen de garantir la survie d'une entreprise face à une concurrence de plus en plus globale. Ainsi, en fonction de la perspective dans laquelle elles se trouvent, les PME actives en dehors de leur territoire national vont être soumises à trois dimensions différentes de l'internationalisation. St-Pierre et Perrault (2009) ont mis en avant ces trois types d'internationalisation : mercantile, technologique et organisationnelle. Dans ce papier, nous avons choisi de nous concentrer sur le premier type d'internationalisation, c'est-à-dire l'internationalisation mercantile qui touche au flux de marchandises. L'internationalisation mercantile concerne la capacité d'une organisation à gagner des parts de marché dans des pays étrangers et à y organiser ses achats et son approvisionnement. Ainsi, cette dimension reprend les formes traditionnelles d'exportation et d'importation, mais aussi d'investissement direct à l'étranger et de plus en plus de sous-traitance internationale (St-Pierre et Perrault, 2009). Alors que l'exportation peut paraître essentiellement, comme la réponse à des objectifs de croissance, elle peut aussi être vue sous la perspective d'une réduction des risques pour la PME par une diversification des marchés sur lesquels elle opère ; mais aussi comme un moyen pour les entreprises d'allonger le cycle de vie de leurs produits, notamment pour ceux où des efforts significatifs d'innovation et de R&D ont dû être consentis et enfin comme une aide au développement d'avantages concurrentiels (Leonidou, 2007). D'un point de vue macroéconomique, l'exportation augmente le volume de l'emploi national, contribue au développement de nouvelles technologies, favorise l'entrée des devises mais aussi accroît le niveau de vie (Albaum *et al.*, 2004 ; Czinkota et Ronkainen, 2006 ; Hollensen, 2004). D'autre part, l'importation ou la sous-traitance à l'étranger visent souvent à combler les insuffisances du marché national, que ce soit en terme de coûts de production qui sont parfois trop élevés notamment au niveau de la main-d'œuvre ou pour trouver des matières premières qui ne sont pas toujours disponibles localement selon les standards de prix et de qualité demandés ou encore pour profiter d'un savoir-faire particulier (St-Pierre et Perrault, 2009). Ces autres types d'internationalisation mercantile semblent donc renvoyer, plutôt à des objectifs de compétitivité qu'à un désir de croissance comme pour l'exportation.

Dans la littérature sur l'internationalisation, pour établir leur modèle, Johanson et Vahlne se sont basés sur des observations empiriques établies au travers de leurs études en business international à l'Université d'Uppsala. Ils ont observé que les entreprises suédoises développaient ordinairement leurs opérations internationales étape par étape. Cette constatation allant de pair avec l'hypothèse émise en lien avec la théorie comportementaliste. Les auteurs notent aussi que la distance psychique entre le pays d'origine et le pays où l'entreprise s'exporte joue un rôle quant au timing du développement : « The psychic distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market »

(Johanson et Vahlne, 1977, p. 24). Ces facteurs psychiques peuvent être la culture, l'éducation, la pratique des affaires, la langue voire le développement industriel respectif. Johanson et Vahlne jugent que les connaissances se forment au travers de nos expériences de tous les jours ainsi que des expériences plus spécifiques avec certaines personnes, organisations et certains domaines d'activités. Elle s'intègre dans un cadre général qui est celui de l'expérience dont a besoin tout manager pour faire du commerce international. Selon Johanson et Vahlne, les activités en cours sur un marché sont la première source d'expérience pour les entreprises. On définira ici l'expérience comme « la connaissance résultant de l'observation effective ou d'un vécu » (Oxford, 2005).

L'hypothèse principale du modèle d'Uppsala est que la connaissance nécessaire peut-être acquise principalement par des opérations sur les marchés étrangers (Bacq, Coeurderoy, 2010). Dans ce papier, nous postulons que les activités d'importation, de sous-traitance mais aussi de collaborations internationales permettent de développer les connaissances internationales des entreprises mais aussi l'expérience dans les marchés étrangers et par conséquent leur performance internationale.

1.2. Collaboration internationale

Les interactions croissantes dans les domaines de l'économie, de la finance et du commerce ont engendré la création de collaborations internationales. Dans son analyse, Dunning (1995) confirme cette tendance et va même plus loin en estimant que : « The importance of international collaborations in the international context continues to escalate due to the increasing interdependencies between firms, countries and markets » (cité par Fernhaber et Li, 2013, p. 316). Les collaborations internationales revêtent une importance prépondérante dans l'économie d'aujourd'hui et peuvent servir de tremplin aux petites entités pour avoir un accès au commerce international : « (...) the reliance on international collaborations can enhance new venture growth in international markets by providing opportunities and, in doing so, help offset costs or risks related to market unfamiliarity and a lack of legitimacy » (Fernhaber et Li, 2013, p. 318). Cette forme de partenariat est, en effet, très intéressante pour des organismes de petite taille à l'instar des PME, leur permettant à la fois de bénéficier d'un apprentissage accéléré et de rester performantes tout en réduisant les coûts et les risques auxquels elles sont confrontées. Grâce à ces atouts, les PME ayant établi des collaborations internationales vont avoir la possibilité d'être compétitives sur le marché international face à des structures de plus grande envergure : « De fait, un des éléments moteurs de certains réseaux de collaborations est qu'en répartissant le travail entre les entreprises, ils leur permettent d'atteindre une taille efficace dans des phases précises de la production ou du marketing, ce qui en fait des concurrentes efficaces d'entreprises plus grandes » (Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), 2000, p. 33). Selon l'explication qu'en donne Enright (2000), un ensemble de partenaires est un ensemble de sociétés qui vont assembler certaines de leurs ressources pour collaborer à des projets spécifiques leur bénéficiant mutuellement. Ces collaborations internationales offrent, parmi leurs avantages, la possibilité de permettre une répartition des coûts fixes (via des achats groupés, par exemple) entre les acteurs mais surtout de faire jouir ces derniers de l'expérience de leurs consorts. Les principales motivations des partenaires semblent être liées à l'apport en technologie (Tahi et Belaheen, 2000) ainsi que la maîtrise des techniques marketing et la commercialisation du produit (Cheriet *et al.*, 2008). Les collaborations internationales peuvent aussi fournir des connaissances concernant les institutions étrangères. Ces partenariats permettent de bénéficier de l'expérience des entreprises locales et d'éviter

certaines erreurs administratives. Cela est particulièrement important dans les pays où les sources d'information sont complexes et multiples. Grâce aux collaborations avec des partenaires étrangers, les entreprises peuvent dès lors mieux s'adapter à la culture et aux règlements en vigueur sur le marché étranger. Ces relations avec des partenaires locaux permettent aussi aux PME d'acquérir des informations sur les opportunités internationales, difficiles à détecter depuis son pays d'origine.

H1 : La collaboration internationale a un effet positif sur la performance internationale des PME.

1.3. Sous-traitance internationale

Selon Erber et Sayed-Ahmed (2005), la sous-traitance dans les secteurs manufacturiers est définie comme l'achat de produits réalisés sur mesure selon les spécificités techniques d'un client. L'externalisation permet de réduire les investissements fixes, qui, suite à une demande volatile, pourraient conduire à une sous-utilisation des facteurs de production (Erber et Sayed-Ahmed, 2005). En sous-traitant une partie de sa capacité de production, l'entreprise peut dès lors gagner significativement en flexibilité. Dans l'économie actuelle, la forte pression concurrentielle sur la réduction de coûts, le besoin de se différencier mais aussi la rareté de la main d'œuvre dans certains domaines obligent de nombreuses PME à recourir à cette stratégie de production externalisée auprès d'entreprises étrangères, ceci permettant de dégager des ressources financières pouvant être utilisées pour d'autres activités (St-Pierre *et al.*, 2011). A noter que cela crée tout de même un risque de perte de contrôle de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Un certain degré de coordination entre le vendeur et l'acheteur permettra de réduire ce risque.

La sous-traitance a souvent été considérée comme une activité qui était spécifique aux grandes entreprises, leur but étant de pouvoir bénéficier de la flexibilité des autres firmes pour notamment, maintenir leurs capacités d'innovation (St-Pierre *et al.*, 2011) ; de l'expertise d'autres entreprises ou au moins de transferts de connaissances découlant des liens établis avec les différents sous-traitants (Elmuti et Kathawala, 2000; Mohiuddin, 2011; St-Pierre *et al.*, 2011). La sous-traitance offre aussi l'avantage de pouvoir se recentrer sur son cœur de métier (Bengtsson et Kabhilkar, 2008) et de réduire les besoins en équipements diminuant les pressions sur les liquidités (Bengtsson et Dabhilkar, 2008). Outre les objectifs d'accroissement des capacités d'innovation et de réduction de coûts, la sous-traitance internationale permet d'avoir accès à l'expertise, aux connaissances et aux technologies des sous-traitants à l'étranger (Sen et Haq, 2010) et ainsi de se rapprocher des marchés d'exportation (Di-Gregorio *et al.*, 2009). La sous-traitance internationale peut ainsi être vue comme une possibilité pour les PME d'accroître leurs connaissances sur les marchés étrangers et leurs compétences au niveau de la gestion d'activités internationales leur permettant ainsi d'être mieux préparées face à la concurrence internationale (Sinha *et al.*, 2011).

H2 : La sous-traitance à l'étranger a un effet positif sur la performance internationale des PME.

1.4. Importation

Le rôle de l'importation dans le processus d'internationalisation des PME est un sujet peu étudié. Pourtant l'importation d'intrants et de biens d'équipements confrontent de la même manière les entreprises aux marchés internationaux (Laurin et St-Pierre, 2011). En outre, un rapport de l'OCDE (2007), montre que, suite à la mondialisation, les activités d'approvisionnement des entreprises sont de moins en moins réalisées entièrement dans le pays d'origine. Dans un rapport d'enquête réalisé par EIM et GDCC (2009), il est démontré que l'importation aurait une influence déterminante sur la propension des PME à exporter, alors que ces activités ne sont que très peu soutenues par les programmes publics. Laurin et St-Pierre (2011), dans leur étude sur les PME québécoises, estiment que les firmes qui importent ont une probabilité presque deux fois plus grande d'exporter.

Grâce aux échanges avec d'autres dirigeants dans des pays ayant une culture différente, l'importation permet aux PME d'enrichir leur expérience d'affaires à l'international (St-Pierre *et al.*, 2011).

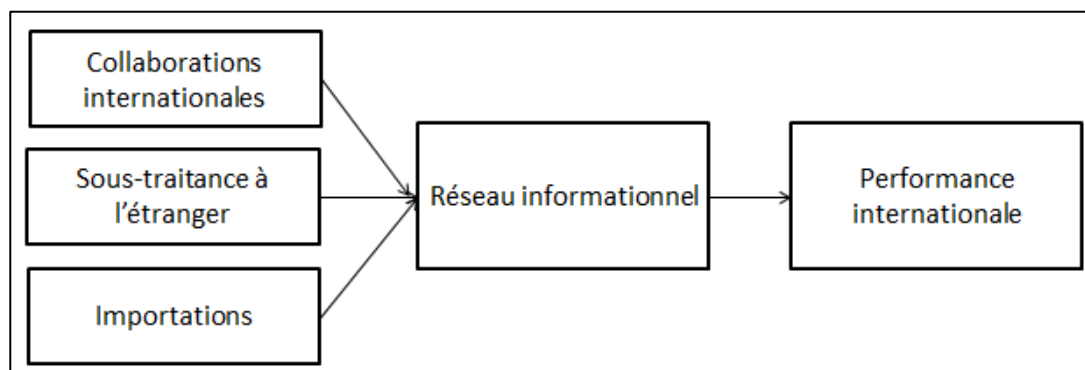
H3 : L'importation a un effet positif sur la performance internationale des PME.

1.5. Réseau informationnel à l'étranger

L'incertitude sur les marchés étrangers peut être réduite par une bonne connaissance des sources d'information, des institutions sur place et des différences culturelles (St-Pierre *et al.*, 2011). L'internationalisation suppose dès lors une recherche préalable d'information vers des sources qui peuvent se retrouver en dehors du territoire national des entreprises (Johanson et Vahlne, 2009). Les sources d'information se trouvant sur les marchés d'exportation peuvent fournir aux dirigeants des connaissances indispensables pour prendre des décisions sur les marchés étrangers. Ces diverses sources d'information sont considérées comme un élément d'apprentissage essentiel permettant à l'entreprise de développer ses compétences internationales et de faciliter son accès aux marchés étrangers, tout en réduisant les risques ou obstacles liés au processus d'internationalisation (Johanson et Vahlne, 2009; St-Pierre, 2009b).

H4 : La relation entre les différentes formes d'internationalisation et la performance internationale des PME est médiatisée par le réseau informationnel développé à l'étranger.

Figure 1 : Modèle conceptuel proposé.



2. MÉTHODE

2.1. La base de données

La littérature étant assez limitée sur les différentes formes d'internationalisation des PME, dont la nécessité de sous-traiter ou de collaborer à l'étranger pour pallier à certaines déficiences dans le pays d'origine, nous avons conduit une enquête téléphonique auprès de 205 PME manufacturières en Belgique. L'enquête a également permis de mieux comprendre ces différentes formes d'internationalisation, les déterminants de ces activités et les impacts sur la performance internationale de ces entreprises.

Le questionnaire d'enquête a été rédigé par nos collègues chercheurs de l'Institut de recherche sur les PME au Québec (les professeurs Josée St-Pierre, Ph.D ; Louis Raymond, Ph.D ; et Frédéric Laurin, Ph. D ainsi que Sylvestre Uwizemungu), à partir d'une importante recension des travaux sur l'internationalisation des PME. Pour réaliser l'étude en Belgique, nous avons tout d'abord rencontré une dizaine de chefs d'entreprises et de représentants d'organismes publics afin de comprendre les réalités économiques belges. Ces entrevues ont permis d'adapter notre questionnaire qui a ensuite été soumis à 205 autres PME belges (Wallonie et Bruxelles) par téléphone.

Afin de réaliser l'enquête en Belgique, nous avons travaillé en collaboration avec le bureau d'étude Sonecom. La population de référence est composée de PME de divers secteurs d'activité économique en Belgique francophone et le public cible est composé des responsables de PME (patrons ou gérants). Autrement dit, la personne invitée à répondre à l'enquête devait occuper un poste qui l'habilite à s'exprimer sur le sujet au nom de sa structure et avoir connaissance des informations qui étaient demandées.

L'échantillon de PME interviewées devait également être représentatif de l'échantillon théorique que nous avons établi grâce à la base de données de l'Union Wallonne des Entreprises, tant au niveau des secteurs d'activités qu'au niveau des zones géographiques d'implantation de ces PME. L'enquête a débuté en mars 2013 et s'est clôturée en septembre 2013. Les interviews téléphoniques ont été réalisées à l'aide d'une interface de gestion de contacts qui permet d'opérer sur un fichier de gestion unique et informe de l'avancement de l'étude. Celle-ci offre une meilleure gestion des rendez-vous ainsi que la possibilité de pouvoir effectuer une recherche pour retrouver les coordonnées d'une entreprise. L'enquête a été réalisée par téléphone, en saisie directe via cette interface Les réponses ont été directement encodées dans une base de données commune. Le questionnaire a été mis en ligne afin de simplifier l'utilisation du matériel informatique et de pouvoir envoyer à l'entreprise désireuse de participer à l'étude, le lien d'accès au questionnaire. 5717 numéros ont été appelés (2134 refus et 2028 absents, 859 numéros erronés, 2 pas de numéro), ainsi qu'une dizaine d'emails ont été nécessaires afin de réaliser les 205 enquêtes. La proportion de réussite par contact effectif a été donc de 8%.

Nous avons pu récolter les données sur 205 PME de diverses communes de Belgique et de différents secteurs. Afin de respecter la définition des PME de l'Union Européenne, nous avons gardé dans notre échantillon uniquement les entreprises de moins de 250 salariés. Les entreprises de notre échantillon comptent en moyenne 7 employés (min : 1 ; max : 120) et exercent des activités diverses à l'international. En effet, 84% de notre échantillon sont des TPE, soit des très petites entreprises qui comptent moins de 10 employés. Les secteurs les plus représentés dans notre échantillon de PME exportatrices sont l'impression (18.7% des

PME exportatrices), la fabrication de produits en métal (12% des PME exportatrices), la fabrication de machines ou équipements (8.8% des PME exportatrices), la production de produits alimentaires (7.7% des PME exportatrices), la production de bois et d'articles en bois et en liège (6.6% des PME exportatrices).

2.2. Description de l'échantillon

Les données de notre enquête nous montrent que 44,4 % des PME exportent à l'étranger et que le pourcentage de ces exportations dans leur chiffre d'affaires global s'élève en moyenne à 40,9% (écart-type de 32.8 %).

Le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger est supérieur à ce qui a été observé dans d'autres enquêtes notamment au Canada où le taux est de 30.8% (St-Pierre *et al.*, 2012). Cela peut se justifier de par la taille de notre pays.

De façon plus détaillée, comme on pouvait s'y attendre, les pays limitrophes représentent les premiers partenaires d'affaires internationales des PME belges : 73.6 % des PME exportatrices destinent leurs produits aux pays limitrophes à la Belgique. Il faut noter cependant que pour les PME en affaires avec les pays limitrophes, les ventes qui y sont réalisées représentent une valeur moyenne de 29.9 % du chiffre d'affaires. Le deuxième partenaire d'affaires est l'Union Européenne où 38.5 % des PME exportent leurs produits. La portion du chiffre d'affaires réalisé dans cet espace économique est cependant supérieure soit en moyenne 35.4% de leur chiffre d'affaires global. Concernant le reste de l'Europe, 10.1% des PME sont concernées par ces exportations avec un pourcentage des ventes tout de même en moyenne de 31.9%. Les autres régions sont quant à elle visées par moins de PME soit 9,9 % pour l'Amérique du Nord (moyenne de 21,8 % du CA), 7,7 % pour l'Afrique (moyenne de 10.4% du CA) et 4.4% vers l'Asie (moyenne de 15.25% du CA).

On pourra également noter que près de 7.7 % des PME de notre échantillon exportent dans d'autres régions du monde, avec une valeur moyenne de 33.1% des ventes globales. Nous pouvons constater que les exportations se concentrent essentiellement sur les pays limitrophes à la Belgique ainsi que l'Union Européenne. En reconnaissant les particularités des pays hors Europe en termes de croissance économique, il est tout de même étonnant de constater ce taux faible d'engagement des PME à l'égard de ces marchés. Cependant, ces pays présentent une plus grande complexité pour les PME belges, notamment, à cause des distances physiques mais surtout culturelles que celles-ci doivent franchir. Il semble que les organismes de soutien à l'internationalisation devraient se concentrer sur cette problématique et tenter de répondre aux besoins des dirigeants de PME vers ces pays à forte croissance.

Si 21,6 % des PME exportatrices exportent uniquement dans un pays, la majeure partie des PME exporte dans deux pays : 28,4 %. Si l'on reprend par catégories, 64.8% des PME exportent dans 1 à 4 pays différents, 13.2% des PME exportent dans 5 à 9 pays différents, 10.1% des PME exportent dans 10 à 19 pays différents, tandis que 9.8% exportent dans 20 à 55 pays différents. En moyenne, une PME belge exportatrice vend dans 5 pays différents (moyenne de 5,6 pays, avec un écart-type de 8,15); ce qui présente un chiffre supérieur au nombre de pays limitrophes à la Belgique. La majorité des PME exportatrices de notre échantillon peuvent dès lors être considérées comme globales; ce qui implique une plus grande complexité en termes de coordination des marchés. Ce constat demanderait d'être davantage étudié.

L'étendue moyenne de l'expérience d'exportation de notre échantillon d'entreprises est de 20,68 années et près des trois quarts des entreprises sont exportatrices depuis plus d'une dizaine d'années. Cette expérience acquise est considérée dans de nombreux travaux comme un facteur principal pour la réduction des risques liés à l'internationalisation. Ayant déjà développé les compétences nécessaires pour réussir dans des environnements d'affaires dans des pays ayant une culture différente, les dirigeants font face à une incertitude moins élevée dans leurs activités internationales (St-Pierre *et al.*, 2011). Notre échantillon d'entreprises présente une autre particularité, 38,6% des PME ont débuté leurs activités d'exportation dès la première année de leur création, c'est-à-dire sans expérience nationale préalable. Cela peut être mis en relation avec la littérature des entreprises à internationalisation rapide et précoce.

2.3. Les variables

Concernant la variable dépendante, la performance internationale de l'entreprise, nous utilisons la variable (EXPscale) qui mesure le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Au niveau des variables indépendantes, elles prennent comme valeur 1, si l'entreprise importe des inputs ou des équipements de l'étranger (ImportEq/ImportIn), a eu recours à la sous-traitance à l'étranger c'est-à-dire faire fabriquer ou faire faire par d'autres entreprises une partie de sa production, à partir de ses propres spécifications (SousT); collabore avec des partenaires étrangers sous la forme de franchise, accord de licence, consortium, alliances, partenariats, co-entreprises (IntCol) ; et la valeur 0 si non.

Dans notre enquête, nous avons aussi demandé aux dirigeants quelles sources d'information ils avaient utilisées pour leur décision d'exportation parmi les sources suivantes : Clients, Fournisseurs, Concurrents, Consultants ou Institutions publiques. La variable créée (SInt) correspond au nombre de sources d'information utilisées pour les activités d'exportation. Celle-ci prend donc la valeur de 0 (si l'entreprise n'a utilisé aucune source d'information) et la valeur de 5 (si l'entreprise a utilisé toutes les différentes sources).

Les variables de contrôle introduites sont liées au profil de l'entreprise :

- La taille de l'entreprise, indiquant le nombre d'employés en 2013 présents dans l'entreprise (SIZE2012)
- L'âge de l'entreprise c'est-à-dire le nombre d'années d'existence de l'entreprise (AGE)
- Le nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise (Langues)
- Le nombre d'employés ayant une expertise dans les activités internationales (IntExpert)
- Le secteur d'activité (nace_code)

Tableau 1. Récapitulatif des variables utilisées

Variables dépendantes	Noms des variables	Valeurs
<i>Performance internationale</i>	"EXPscale"	%
Variables indépendantes	Noms des variables	Valeurs
<i>Importation d'inputs</i>	"ImportIn"	0/1
<i>Importation d'équipements</i>	"ImportEq"	0/1

<i>Sous-traitance à l'étranger</i>	“SousT”	0/1
<i>Collaborations internationales</i>	“IntCol”	0/1
<i>Réseau informationnel</i>	“SInt”	0>5
Variabiles de contrôle	Noms des variables	Valeurs
<i>Taille de l'entreprise</i>	“SIZE2012”	1>120
<i>Âge de l'entreprise</i>	“AGE”	2>125
<i>Nombre de langues</i>	“Langues ”	0>7
<i>Expertise des employés</i>	“IntExpert”	0>253
<i>Secteur</i>	“nace code ”	10>32

3. RÉSULTATS

Les tests des hypothèses ont été réalisés à l'aide de la régression en multi-niveaux afin de tenir compte de l'effet du secteur. La commande « multilevel generalized liner models » de Stata (meglm) permet d'ajuster les effets à plusieurs niveaux d'analyse. Les progrès de la modélisation multi-niveaux permet une précision accrue dans la recherche en commerce international (IB), et ouvre de nouvelles possibilités méthodologiques et conceptuelles. Cependant, ces nouvelles méthodologies créent de nouveaux défis et ne semblent pas encore utilisées dans la recherche en entrepreneuriat international. Pourtant, en considérant un seul niveau d'analyse, les chercheurs supposent que le niveau d'analyse choisi est essentiellement indépendant de l'interaction avec d'autres niveaux d'analyse (Klein, Dansereau et Hall, 1994; Rothaermel et Hess, 2007). Par exemple, l'hétérogénéité au niveau des entreprises est supposée être relativement indépendante de l'environnement sectoriel qui peut affecter les entreprises opérant dans un pays donné (Sahaym et Nam, 2013).

Tableau 2. Résultats pour la performance internationale.

<i>Hierarchical Linear Modeling Results predicting International performance</i>			
<i>Variables</i>	<i>International Performance</i>		
	<i>b</i>	<i>se</i>	<i>t</i>
<i>Control variables</i>			
<i>Level 1</i>			
SIZE2012	0,562	0,162	3,47 **
AGE	0,101	0,122	0,83
Langues	4,798	1,609	2,98 **
IntExpert	0,037	0,111	0,34
<i>Level 2</i>			
nace_code	2,99E-30	1,66E-14	
<i>Independent variables</i>			
Importation d'inputs	-2,648	4,545	-0,01
Importation d'équipements	-0,61	4,488	-0,58
Sous-traitance à l'étranger	23,616	5,841	4,04 ***
Collaborations internationales	16,341	5,635	2,9 **
N= 201			
*p < .05; **p < .01; ***p < .001			

3.1. Collaboration internationale

Notre modèle soutient l'hypothèse H1. La collaboration internationale a un effet positif et significatif sur la performance internationale des PME belges (coefficient=16.341, $p < 0.01$). D'ailleurs, nous avons pu remarquer que 78% des PME qui ont développé des collaborations internationales, exportent aussi des biens à l'étranger. Outre l'élargissement de la gamme de produits qui semble être la principale motivation des PME pour le développement de collaborations à l'étranger, l'accès à de nouveaux marchés est la seconde motivation des PME pour établir des collaborations internationales. En troisième et quatrième places viennent la réduction des coûts de production et la volonté d'assurer la qualité des produits.

Grâce à notre échantillon, on remarque tout de même que le phénomène des partenariats établis à l'étranger reste limité à un petit nombre d'entreprises (15.6 % des PME interrogées). Les raisons principales évoquées pour ne pas développer de collaborations internationales sont le manque d'expertise mais aussi de contact à l'international. 15% des PME interrogées évoquent aussi la peur d'expropriation de leurs ressources ou compétences clés. La notion de contrôle et de confiance est très importante dans le développement de collaborations internationales. En outre, les coûts liés à la recherche de partenaires à l'étranger mais aussi liés aux barrières culturelles et réglementaires sont mis en avant par plus de 10% des PME de notre échantillon. Nos résultats présentent aussi les domaines dans lesquels ces collaborations sont établies, le partenariat étranger dans le domaine de la production vient en tête avec plus de 50 % d'entreprises, suivi de la distribution avec des partenariats étrangers. On remarque que les collaborations dans le domaine de la conception et de la Recherche et Développement sont aussi importantes au niveau international. Enfin, les pays limitrophes et les pays de l'Union Européenne demeurent les premiers pays privilégiés pour le développement de collaborations internationales quel que soit le type de partenaire, suivi des pays du reste de l'Europe. On voit que les entreprises interrogées vont favoriser les pays Asiatiques pour les collaborations internationales avec des fournisseurs alors qu'aux Etats-Unis elles vont privilégier les collaborations avec des clients ou concurrents.

3.2. Sous-traitance internationale

Nos résultats démontrent que la sous-traitance internationale a un effet positif et significatif sur la performance internationale des PME belges ; ce qui soutient notre seconde hypothèse (coefficient=23.616, $p < 0.001$). Au niveau des motivations à l'origine de la décision de sous-traiter à l'étranger, la totalité des PME interrogées était motivée par la nécessité de répondre aux demandes de leur client principal et près de 80% des PME voulaient bénéficier de l'expérience du sous-traitant. La sous-traitance à l'étranger est souvent considérée sous l'angle de la diminution de coûts imposée par l'apparition des pays où les coûts de la main d'œuvre sont faibles (St-Pierre *et al.*, 2011). Or, la sous-traitance permettant une réduction des coûts est la quatrième motivation des PME belges ; ce qui pourtant pourrait sembler étonnant à première vue. Seulement 15.12% des PME belges enquêtées font appel à la sous-traitance pour de la production. Pour la grande majorité des entreprises (85,2 % des PME), la sous-traitance représente en moyenne 25.7 % de leurs achats totaux d'inputs. La part de la sous-traitance provenant de l'étranger provient en moyenne de 3.5 pays différents. Les pays limitrophes demeurent les premiers pays privilégiés pour le choix d'un sous-traitant pour la totalité des PME interrogées, suivi des pays de l'Union Européenne. On voit que le l'Asie et l'Afrique sont relativement peu considérés par les PME belges pour la sous-traitance.

3.3. Importation

Au niveau de l'importation, on peut remarquer que notre troisième hypothèse n'est pas validée. L'accès à de nouveaux marchés ne semble d'ailleurs pas être une des motivations principales à la décision d'importation. Le manque de ressources sur le marché national est quant à elle la première motivation à l'importation d'équipements (70.6 %) et d'inputs (72.2 %) comme observé en Finlande par Holmlund *et al.* (2007), ces résultats ne sont pas étonnants étant donné la petite taille de la Belgique.

L'importation d'équipements est aussi motivée pour 46.7 % des PME par le besoin d'accroître les capacités de production et pour 42.6% des PME par le besoin d'accroître les capacités d'innovation. Pour 36% des PME, l'importation d'inputs quant à elle est motivée par la volonté de réduire les coûts d'approvisionnement et la volonté d'accroître la capacité d'innovation de l'entreprise. En moyenne, pour les PME belges qui importent soit des équipements, soit des inputs, ces importations représentent 45% des achats totaux.

3.4. Réseau informationnel à l'étranger

Les résultats du test de la médiation ci-dessous, montrent que l'établissement de différentes collaborations internationales a un impact positif et significatif sur le développement d'un réseau informationnel à l'étranger (coefficient=1.045, $p < 0.001$). En outre, les réseaux informationnels semblent être indispensables dans la conduite d'affaires internationales notamment afin de trouver de nouveaux clients à l'étranger; ce qui valide notre hypothèse H4 (coefficient=15,324, $p < 0.001$).

Concernant les sources d'information à l'étranger, notre échantillon met en avant le rôle le plus important des clients pour la moitié des dirigeants et des fournisseurs pour un tiers des dirigeants, qui y font appel pour leurs décisions d'exportation. On remarque également que les consultants, agences de soutien et autres institutions publiques demeurent moins utilisées, avec un maximum de 10% des dirigeants de PME. Par ailleurs, les dirigeants de PME mentionnaient que ce sont souvent lors de déplacements à l'étranger ou de salons qu'ils réussissent à élargir leur réseau informationnel. Ce constat confirme l'importance des réseaux développés à l'étranger pour favoriser l'internationalisation des PME. Près de 70% des PME exportatrices se servent des voyages à l'étranger comme sources d'information pour leur décision d'exportation. Ces voyages peuvent être soutenus par des organismes de soutien à l'exportation. Ces déplacements à l'étranger permettent aussi de mieux appréhender les différences culturelles et institutionnelles dans le pays visé, celles-ci pouvant être source de difficultés dans la réalisation d'activités internationales.

Tableau 3. Résultats pour la médiation.

Regression results for Simple Mediation Models						
Variables	Réseau informationnel			International Performance		
	b	se	t	b	se	t
<i>Control variables</i>						
Level 1						
SIZE2012	0,012	0,005	2,73 **	0,375	0,149	2,52 *
AGE	0,016	0,003	0,47	0,075	0,11	0,68
Langues	0,088	0,045	1,96 °	3,427	1,469	2,33 *
IntExpert	0,001	0,003	0,09	0,033	0,1	0,34
Level 2						
nace_code	0,007	0,021				
<i>Independent variables</i>						
Importation d'inputs	0,084	0,127	0,66	-3,867	4,112	-0,94
Importation d'équipements	-0,509	0,125	-0,41	0,789	4,059	0,19
Sous-traitante à l'étranger	0,091	0,172	0,53	21,888	5,285	4,14 ***
Collaborations internationales	1,045	0,158	6,6 ***	0,214	5,633	0,04
Réseau informationnel				15,324	2,284	6,71 ***
N= 201						
*p < .05; **p < .01; ***p < .001						

L'élargissement du réseau d'affaires semble donc être un élément essentiel pour la plupart des entreprises interrogées. Le développement d'un réseau d'affaires international a un effet important sur l'identification de nouvelles opportunités à l'étranger. Cela nous permet ainsi de mieux comprendre les déterminants de la performance internationale des PME qui peuvent accéder à des marchés étrangers grâce à un réseau d'affaires plus vaste et un accès à des ressources leur permettant ainsi d'accroître leurs connaissances sur les marchés étrangers.

3.5. Variables de contrôle

Selon Leconte et Forgues (2000), il convient de considérer l'internationalisation comme un processus collectif porté par une équipe. Les aptitudes et compétences des employés sont en général considérées comme un facteur déterminant pour le développement international des PME (Westhead *et al.*, 2001 ; Pantin, 2010). Étonnamment, l'expérience internationale acquise par les employés ne semble pas avoir un effet significatif sur la performance internationale.

Par contre le fait de parler plusieurs langues au sein de l'entreprise contribue significativement à faire des affaires internationales. A noter qu'au sein de notre échantillon, les capacités internes de l'entreprise semblent tout de même être un handicap face à la concurrence sur les marchés étrangers. Le manque de ressources humaines en interne ayant de l'expertise à l'international se place en troisième position concernant les difficultés rencontrées lors du développement international. D'autres recherches ont aussi montré que le manque de personnel spécialisé dans le domaine des exportations est une barrière importante pour les activités internationales (Esghi, 1992 ; Barker et Kaynak, 1992 ; Naidu et Rao, 1993 ; Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008).

La taille de l'entreprise, mesurée par le nombre d'employés, est liée aux connaissances et compétences disponibles en interne. Celle-ci reflète le fait que les plus grandes entreprises

peuvent avoir une capacité d'absorption supérieure pour atténuer les erreurs, les risques et les coûts de transaction engendrés par les activités étrangères. La mesure de la taille de l'entreprise en termes d'emploi est d'ailleurs positive et significative dans notre modèle.

Finalement, selon Oviatt et McDougall (1994), les jeunes entreprises pourraient être plus ouvertes à l'internationalisation. Cependant, la jeunesse amène certains problèmes comme un faible capital social et un manque de ressources tangibles (Autio *et al.* 2000). Au plus l'entreprise est âgée, au plus elle pourrait posséder une plus grande expérience et des meilleures compétences pour faire des affaires à l'étranger. Par conséquent, au sein de notre échantillon, l'âge de l'entreprise ne semble pas être significatif dans notre modèle.

4. Discussion

Vouloir accroître le développement à l'international des PME demande de bien comprendre les obstacles évoqués par les dirigeants face à l'exportation. Pour plus de la moitié (54,4%) des entreprises qui n'exportent pas, les dirigeants considèrent que le marché national est satisfaisant pour leur entreprise. Ce pourcentage de non exportateurs évoquant la taille suffisante du marché national est étonnant étant donné la petite taille de la Belgique.

Soit ces dirigeants souhaitent prendre de l'expansion sur le marché local avant d'exporter ; ce qui s'apparente à la démarche incrémentale d'exportation étape par étape, soit ces dirigeants ont une faible volonté de croissance, soit l'exportation ne présente pas un intérêt pour leur entreprise. En outre, le manque de ressources financières est souvent mentionné comme un obstacle important à l'exportation. Au sein de notre étude, leur importance vient d'ailleurs au second rang. Un autre élément peut être mis en avant, pour près d'un tiers des dirigeants interrogés l'expertise à l'international semble être un frein au même niveau que l'absence de contacts à l'étranger. Cela suppose une recherche active d'informations vers des sources qui peuvent se retrouver au sein des réseaux d'affaires internationaux des entreprises. Notre modèle montre que ces réseaux d'affaires peuvent être développés via des activités de sous-traitance à l'étranger et le déploiement de différentes collaborations avec des partenaires internationaux.

Concernant les grandes théories sur l'internationalisation, le modèle d'Uppsala développé par Johanson et Vahlne reste encore aujourd'hui la théorie de référence dans le domaine. L'internationalisation y est pensée comme un processus progressif, incrémental qui s'effectue à travers différentes étapes. Les auteurs distinguent quatre étapes : l'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières; les exportations via un agent indépendant; l'implémentation d'une filiale de vente; la production dans le pays étranger.

L'engagement des ressources se fait dès lors de manière graduelle sur la base de l'information et de l'expérience acquise. A travers cette étude transversale nous avons aussi voulu explorer le caractère dynamique du comportement des PME, à savoir la vitesse à laquelle elles développent leurs activités internationales, plus spécifiquement l'antériorité de certaines d'entre elles. Ainsi nous avons regardé les âges moyens auxquels les entreprises ont développé les différentes activités internationales. Les collaborations internationales arrivent en première position (en moyenne après 7.2 années), ensuite les importations d'inputs (en moyenne après 8.5 années) et d'équipements (en moyenne après 8.9 années), suivi de la sous-traitance à l'étranger (en moyenne après 12 années). L'exportation arrive en quatrième position (en moyenne après 14.7 années) et enfin l'investissement direct à l'étranger (en

moyenne après 20.9 années). Ceci amorce une remise en cause du modèle de base de l'internationalisation. En effet les PME de notre échantillon semblent prioritairement développer des collaborations internationales ou des activités de sous-traitance à l'étranger dans le but d'avoir accès à de nouveaux marchés. Ce type de partenariat international permet de bénéficier de ressources ou compétences complémentaires, de développer des économies d'échelles mais aussi d'avoir accès à des nouvelles technologies, des nouveaux produits et surtout de nouveaux marchés. Le développement de filiales ou l'investissement direct à l'étranger semble tout de même rester la dernière étape dans le processus d'internationalisation des PME ; ce qui est concordant avec le modèle d'Uppsala.

CONCLUSION

Dans ce papier nous faisons ainsi état du comportement des PME d'un petit pays ouvert tel que la Belgique, face aux différentes formes d'internationalisation, celles-ci touchant aux flux de marchandises et aux relations d'affaires. Cette étude nous a permis d'aborder la question de l'internationalisation sous un angle privilégiant l'ensemble de la chaîne de valeur, à savoir l'export mais également l'import, la collaboration internationale et la sous-traitance à l'étranger. En effet, l'internationalisation a pris des dimensions plus globales, au-delà des relations commerciales d'achats et de ventes de marchandises, favorisant les activités conjointes à l'international et le partage d'information.

Ce présent papier comporte des implications, tant sur le plan théorique que managérial, mais également certaines limites qui ouvrent la voie à de nouvelles investigations dans un domaine où de nombreuses recherches restent à mener.

Du point de vue des apports théoriques, le modèle d'Uppsala analyse l'internationalisation comme un processus d'apprentissage comprenant plusieurs étapes par lesquelles l'entreprise va passer. Le caractère graduel de ce processus repose principalement sur un manque de connaissances de la firme (Andersen, 1993). Les apports de ce modèle sont évidents mais ne sont pas exempts de limites auxquelles nous avons tenté d'apporter des éclaircissements. Tout d'abord, ces travaux se focalisent essentiellement sur le comportement des grandes firmes en négligeant les spécificités des PME, alors qu'elles jouent un rôle de plus en plus significatif sur le marché international (Knight et Daekwan, 2009). En outre, la majorité des travaux ne considèrent, dans leur analyse, que la seule activité d'exportation et omettent de voir l'internationalisation comme un portefeuille d'activités de l'entreprise (Leonidou et Katsikeas, 1996). Les résultats de notre étude montrent que les entreprises commencent leur apprentissage de l'international souvent par les collaborations internationales ou de la sous-traitance à l'étranger. Ces activités auront donc une influence déterminante sur la propension des PME à exporter et leur performance internationale. Alors que peu de nouveaux développements sont envisagés pour appréhender le processus d'internationalisation des PME et sa dynamique (Pantin, 2010), notre recherche vise notamment à conceptualiser le processus par lequel les PME s'engagent hors de leurs frontières nationales.

L'analyse proposée présente également des implications managériales. Notre étude a tenté de mettre en avant les motivations et obstacles liés aux différentes activités d'internationalisation. Cette connaissance des obstacles est cruciale aussi bien au plan microéconomique que macroéconomique (Chung, 2003 ; Artega-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008). Nous avons pu montrer que les barrières relatives à la connaissance des marchés étrangers a une importance primordiale étant donné que la disponibilité d'information sur les marchés internationaux est

souvent rare et que le coût pour trouver cette information est élevé. Le besoin de personnel pour planifier l'activité d'exportation a aussi été mis en avant dans cette étude. Le manque de ressources humaines en interne ayant de l'expertise à l'international est une des difficultés les plus rencontrées lors du développement international.

Toutefois, notre travail comporte aussi des limites qui ouvrent autant de voies de recherche. La première limite tient à l'échantillon car notre étude prend en compte uniquement les résultats de petites et moyennes entreprises belges. Une comparaison à travers différents pays permettrait de consolider les conclusions tirées des hypothèses. En outre, nous avons pu remarquer qu'une PME belge exportatrice vend en moyenne dans 5 pays différents; ce qui représente un chiffre supérieur au nombre de pays limitrophes à la Belgique et implique une plus grande complexité en termes de coordination des marchés. De plus, de nombreuses PME de notre échantillon ont débuté leurs activités d'exportation dès la première année de leur création. Ces réalités montrent que la proximité des PME avec leurs partenaires d'affaires ainsi que l'expérience d'exportation jugées comme les caractéristiques principales de l'internationalisation sont peut-être en voie de changement; ce qui demande d'être davantage étudié. Enfin, en reconnaissant les particularités des pays hors Europe en termes d'effet sur les ventes totales des PME, il est étonnant de constater un engagement faible de la part des PME à l'égard de ces marchés. Il semble que les organismes de soutien à l'internationalisation devraient se concentrer sur cette problématique et tenter de répondre aux besoins des dirigeants de PME vers ces pays à forte croissance économique.

REFERENCES

- Albaum, G., Strandscov, J. et Duerr, E. (2004), *International Marketing and Export Management*, Addison-Wesley, Wokingham.
- Andersen, O. (1993), "On the internationalization process of firms: A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n°2, p. 209-231.
- Autio, E., Sapienza, H. J. et Almeida, J. G. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 909-924.
- Arteage-Ortiz, J. et Fernandez-Ortiz, R. (2008), « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative », *Revue internationale PME*, vol. 21, n°2, p. 9-42.
- Barker, A.T. et Kaynak, E. (1992), «An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters», *International Marketing Review*, vol. 9, p. 27-36.
- Bengtsson, L. et Dabhilkar, M. (2009), "Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance-lessons for KIBS outsourcing", *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 19, p. 231-257.
- Bacq S. et Coeurderoy, R. (2010), «La théorie de l'entreprise à internationalisation rapide et précoce à l'épreuve des faits», *Revue Internationale PME*; vol. 23, n°1, p.91.
- Cheriet, F., Le Roy, F. et Rastoin, J.L. (2008), « Les alliances stratégiques entre multinationales et PME : le cas Danone-Djurdjura en Algérie », *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 1, p.35-68.
- Chung, H.F.L. (2003), «International standardization strategies: the experience of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets», *Journal of International Marketing*, vol. 11, n° 3, p. 48-82.
- Czinkota M.R. et Ronkainen I.A. (2006), *International marketing*, The Dryden Press, Fort Worth, TX, USA.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. et Thomas, D.E. (2009), "Offshore outsourcing as a source of international competitiveness", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 969-988.
- Dunning, J. H. (1995), "Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, p. 461-491.
- EIM et GDCC (2009), *Internationalisation of European SMEs*, Brussels: Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Elmuti, D. et Kathawala, Y. (2000), "The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organisational effectiveness", *International Journal of Manpower*, vol.21, n°2, p. 112-128.
- Enright, M. J. (2000), *Survey on the characterization of regional clusters: initial results*, Working Paper, Institute of Economic Policy and Business Strategy, Competitiveness Programme, University of Hong Kong.
- Erber, G. et Sayed-Ahmed, A. (2005). "Offshore outsourcing: A global shift in the present IT industry", *Intereconomics*, vol. 40, n°2, p.100-113.
- Eshghi, A. (1992), «Attitude-behavior inconsistency in exporting», *International Marketing Review*, vol. 9, n° 3, p. 40-61
- Fernhaber, S. et Li, D. (2013), "International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization", *Journal of Business Venturing*, vol. 28, p. 316-334.
- Hollensen, S. (2004), *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*, Pearson Education Limited, Harlow.

Holmlund, M., Kock S. et Vanyushyn V. (2007), "Small and medium-sized Enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting", *International Small Business Journal*, vol. 25, n°5, p. 459-475.

Klein, K.J., Dansereau, F., et Hall, R.J. (1994). "Levels issues in theory development, data collection and analysis", *Academy of Management Review*, vol. 19, n°2, p. 195-229.

Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (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.23-32.

Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, p. 1411-1431.

Knight, G. A., et K. Daekwan (2009), "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n°2, p. 255-273.

Laurin, F. et St-Pierre, J. (2011, novembre), "The internationalisation of SMEs and the relationships between imports and exports", 2nd International iSME Conference, Bangalore, Inde.

Leconte, P. et B. Forgues (2000), « Les dirigeants face à la gestion des compétences », *Revue française de gestion*, n°127, janvier-février, p. 119-130.

Leonidou, L.C, et C.S. Katsikeas (1996), "The export development process: an integrative review of empirical models", *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°3, p. 517-551.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D. et Spyropoulou, S.(2007), « An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policymakers", *International Marketing Review*, vol. 24, n°6, p. 735–770.

Mohiuddin, M. (2011), "Research on offshore outsourcing: a systematic literature review", *Journal of International Business Research*, vol. 10, n°1, p.59-76.

Naidu G.M. et T.R. Rao (1993), « Public sector promotion of exports: a needs-based approach», *Journal of Business Research*, vol. 27, p. 85-101

Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) (2000), « Améliorer la compétitivité des PME dans l'économie mondiale : Stratégies et politiques, Partenariats locaux, agglomération d'entreprises et mondialisation des PME, (pp. 31-34), Bologne.

OCDE (2007), *Progresser le long de la chaîne de valeur : Rester compétitif dans l'économie mondiale.*

Pantin, F. (2010), "Conduire l'internationalisation des PME: un processus porté par les compétences de l'équipe dirigeante », *Revue internationale PME*, vol. 23, n° 3-4, 2010, p.13-42.

Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n°1, p. 45–64.

Oxford University Press (2005), *The Oxford Classical Dictionary*, Oxford digital reference shelf.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2011), "Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality", *International Small Business Journal*, in press (available online at <http://isb.sagepub.com/content/early/2011/07/13/0266242610391325>).

Rothaermel, F. T. et A. M. Hess (2007), « Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and networklevel effects", *Organization Science*, vol. 18, p. 898–921.

Sahaym, A. et Nam, D. (2013), "International diversification of the emerging-market enterprises: A multi-level examination", *International Business Review*, vol. 22, p. 421-436.

Sen A. et Haq K. (2010, "Internationalization of SMEs : Opportunities and limitations in the age of globalization", *The International Business & Economics Research Journal*, vol. 9, n°5, p. 135-142.

Sinha P., Akoorie M., Ding Q. et Wu Q. (2011)., "What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers", *Strategic Outsourcing: An International Journal*, vol. 4, n°1, p. 67-88.

St-Pierre, J. et Perrault, J.-L. (2009), « Mondialisation et PME: L'internationalisation des activités comme solution », Document non publié, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.

St-Pierre, J. (2009b), " Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Rapport de recherche pour Développement économique Canada, p. 46.

St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). "Mondialisation et internationalisation des PME: Le comportement des PME manufacturières québécoises », CIRANO Project Reports, p. 12.

Tahi, S.et M. Belahcen (2000), « Les stratégies interentreprises et le défi de la PME/PMI : le cas français », Actes du séminaire de recherche du groupe de recherche économique et sociale (GRECOS), Université de Perpignan.

Westhead P, Wright M.et Ucbasaran D. (2001), "The internationalization of new and small firms: a resource-based view", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n°4, p.333-358.