

RISQUES ET INTERNATIONALISATION DES PME : PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE



Résumé

Nombreuses sont les recherches développées en Sciences de Gestion pour permettre aux grandes entreprises de s'aguerrir dans la gestion du risque, mais il n'existe à ce jour pas de cadre théorique, ni de méthodologie adaptée à la gestion du risque, qui fassent référence et qui soient aisément actionnables dans les PME. L'objectif de cette communication est double. Proposer, dans une première partie, une synthèse de la littérature en management international sur les concepts centraux : PME, risque, engagement, contrôle et modes d'entrée à l'international. Puis, dans une seconde partie, élaborer un modèle conceptuel issu de la littérature expliquant les choix des modes d'entrée en fonction du risque perçu, du niveau d'engagement et du niveau de contrôle souhaité. Enfin, nous concluons sur les modalités de validation de cet outil d'aide à la décision pour les PME.

Mots-clés : risques, internationalisation, PME, engagement, contrôle, modes d'entrée

Lynda SAOUDI, maître de conférences

Sciences de gestion
Université de Lyon
UJM-Saint-Etienne
COACTIS, EA 4161, F-42023
lynda.saoudi@univ-st-etienne.fr

Céline BOUVERET-RIVAT

Sciences de gestion
Université de Lyon
UJM-Saint-Etienne
COACTIS, EA 4161, F-42023
celine.rivat@univ-st-etienne.fr

Catherine MERCIER-SUISSA, maître de conférences HDR

Sciences économiques
Laboratoire Magellan EA 3713
Université Jean Moulin Lyon 3 – IAE Lyon
catherine.mercier-suissa@univ-lyon3.fr

RISQUES ET INTERNATIONALISATION DES PME : PROPOSITION D'UN CADRE D'ANALYSE¹

Introduction

La globalisation et l'apparition des firmes multinationales (FMN) ont remis en question le positionnement de la PME². La capacité de s'internationaliser est devenue une nécessité stratégique pour plusieurs de ces entreprises. Certaines³, jusqu'alors protégées sur leurs marchés locaux (Lemaire, 2013), ont décidé d'organiser leur activité à l'échelle mondiale en conquérant de nouveaux marchés à l'étranger. Cette conquête peut prendre la forme d'une exportation de biens et services, de la vente d'un brevet ou d'un Investissement Direct à l'étranger (IDE) comme l'enseigne le paradigme OLI de Dunning (1988). Or, l'internationalisation est une tendance lourde d'évolutions : nouvelle forme d'organisation, nouvelles pratiques stratégiques, reconfiguration des ressources, adaptation aux spécificités du pays d'accueil qu'elles soient institutionnelles, politiques ou sociétales... parfois complexes, et non exemptes de risques pour les PME. En effet, cela peut impliquer des investissements financiers importants et une prise de risques démultipliés en raison d'un effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998). Elle appelle à remettre en question les routines organisationnelles ; et en ce sens, inciter des PME, moins bien dotées que certaines FMN, à s'internationaliser peut donc s'avérer fatal. Dès lors se pose la question suivante : Comment la perception du risque affecte-t-elle les modes d'entrée choisis par les PME, qui développent leurs activités sur les marchés étrangers?

Ainsi nous nous intéressons aux risques à l'international et à l'impact de leur perception sur les modes d'entrée choisis par les PME. Un examen attentif de la littérature révèle que les recherches développées en Management international pour permettre aux grandes entreprises, voire aux FMN de s'aguerrir en la matière sont riches, mais il n'existe à ce jour pas de cadre théorique, ni de méthodologie adaptée à la gestion du risque, qui fasse référence et qui soit aisément actionnable dans les PME. C'est la raison pour laquelle, il nous est apparu pertinent de réfléchir à un cadre général permettant une compréhension relativement complète du risque lié à l'internationalisation des PME.

Dans un premier temps, nous avons utilisé les bases de données suivantes : EBSCO, ECONLIT et BRISE-ES+, pour recenser les travaux publiés sur ce sujet dans les revues classées CNRS/HCERES entre 1995 et 2015 afin d'apporter un éclairage concernant la première étape de la gestion du risque, i.e. l'identification (Verbano et Venturini, 2013) en tenant compte de la forme de l'internationalisation de la PME. Ainsi,, nous proposons une synthèse de la littérature en management international sur les concepts centraux: PME, risque, engagement, contrôle et modes

¹ Ce travail a été réalisé grâce au soutien financier du Programme Avenir Lyon Saint-Etienne de l'Université de Lyon, dans le cadre du programme « Investissements d'Avenir » (ANR-11-IDEX-0007).

² KPMG (2003).

³ 361 000 PME exportent, Cela représente 11,7% des PME [part d'exportateurs parmi les grandes entreprises : 97,7% ; parmi les ETI : 73,5% ; parmi l'ensemble des entreprises : 11,8%] (INSEE, ESANE, données 2011, d'après données fiscales - hors secteurs agricole, financier et administrations publiques ; Les Entreprises en France 2014, données 2011)

d'entrée à l'international. Puis dans un second temps, nous élaborons un modèle conceptuel issu de la littérature sur les modes d'entrée en fonction du risque perçu, du niveau d'engagement et du contrôle souhaité. Enfin, nous concluons sur les modalités de validation de cet outil d'aide à la décision pour les PME.

1. Quand les PME s'internationalisent...

Pour prendre la mesure du phénomène de l'internationalisation pour les PME, nous proposons de présenter les enjeux de cette stratégie pour ces entreprises. Puis, à travers l'analyse du modèle d'Etemad (2004), nous exposerons les freins et les moteurs de l'internationalisation.

1.1 Une posture : proximité / mise à distance

Il est difficile de parler de la PME, sans évoquer une heuristique de la proximité (Torrès, 2003). La proximité peut s'envisager sous une forme géographique ou sous une forme organisée (Torre et Rallet, 2007). La proximité géographique est une préférence spatiale donnée aux clients et aux fournisseurs de zones proches. La proximité organisée s'enracine dans la bonne connaissance des tâches effectuées par les différents acteurs de l'entreprise. Ce terme de proximité a bien sûr une expression géographique largement pondérée par le temps et le coût de transport (Carincazeaux et Coris 2010), mais il se traduit de multiples autres façons dans les modalités de gestion de la PME :

- a) proximité hiérarchique : la faible taille des entreprises favorise une grande concentration des effectifs sur un seul lieu favorisant des relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées (Planque, 1987) ;
- b) proximité fonctionnelle se fait par ajustement mutuel et supervision directe de façon prioritaire par rapport à une standardisation des procédés, des résultats et des qualifications qui, en revanche, facilitent la gestion et la coordination à distance (Torrès, 2004) ;
- c) proximité temporelle : l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme et son cycle de décision stratégique, axé sur la réaction plutôt que l'anticipation (Blili et Raymond, 1994).

La proximité, telle que nous venons de la décrire, est le support fréquent d'un mode de gestion très réactif, fondé sur l'écoute directe des clients, des salariés, des institutions, ce qui permet la co-construction d'offres voire d'innovations (Boutary, 2003). Bien maîtrisée, elle fait la force des PME dans un contexte hautement concurrentiel, mais elle peut être aussi un frein à l'internationalisation. Définie comme un ensemble de démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc. (Laghzaoui, 2009), l'internationalisation implique la capacité de combiner et de coordonner des ressources géographiquement dispersées (Perrault et St-Pierre, 2009).

Si on prend l'hypothèse selon laquelle l'internationalisation est une question de gestion « à distance », on ne peut que conclure à la difficulté d'internationalisation des PME. On ne gère pas à distance comme on gère à proximité (Torrès, 2004). Les caractères informels, intuitifs, personnalisés, processuels qui définissent si bien la conception classique de la PME, deviennent rapidement une source de dysfonctionnement. En effet, lorsque l'étendue géographique du marché s'élargit, le maintien de contacts étroits et directs avec ses clients devient plus difficile pour le dirigeant. Les mécanismes de coordination tendent eux aussi à se transformer : la gestion globale nécessite, en effet, une planification et un contrôle particulièrement développés. On passe alors de l'ajustement mutuel et de la supervision directe, mécanismes souples et simples, à un système beaucoup plus standardisé, nécessitant des procédures parfois lourdes, longues et coûteuses (Torrès, 2004).

La stratégie d'internationalisation engendre également des implications au niveau du processus de décision. Le schéma intuition-décision-action et le court terme des décisions du dirigeant des PME traditionnelles ne sont plus valides (Torrès et Gueguen, 2006). En définitive, tous ces changements spatiaux et territoriaux impliquent la mise en place de modes de management substituant le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition, l'écrit à l'oral, l'interdépendance à l'indépendance... soit des modes de management souvent synonymes de perte de spécificités pour la PME. Dès lors nous pouvons énoncer notre première hypothèse :

H1 : La gestion des activités à distance nécessite plus de contrôle et plus de planification.

Au-delà de ces nouvelles manœuvres qui risquent d'engendrer des éventuelles ruptures avec la forme-PME, la capacité de mobilisation des ressources financières, humaines, technologiques, informationnelles à l'échelle planétaire est rarement à la portée des PME. En effet, toutes les PME n'ont pas les atouts nécessaires (stratégie, produits, ressources et compétences, capacité de financement) pour réussir sur les marchés étrangers (St Pierre et al, 2010).

Le manque de ressources financières et le manque de compétences peuvent influencer le choix des marchés que la PME peut pénétrer aussi bien en amont qu'en aval de la décision d'internationalisation (Dhanaraj et Beamish, 2003). En amont, les ressources et compétences jouent le rôle d'antécédents internes à l'entreprise, agissant soit comme facteurs motivant (stimuli) soit comme facteurs freinant (barrières) à la décision d'internationalisation. En aval de la décision d'internationalisation, elles peuvent intervenir également sous la forme de freins ou de stimuli (surtout internes) influençant, cette fois-ci, le rythme du processus d'internationalisation, voire remettant en question la décision d'engagement à l'international (Laghzaoui, 2006). D'où notre deuxième hypothèse :

H2 : La dotation initiale en ressources (financières et humaines) de la PME a une incidence sur le mode d'entrée.

L'internationalisation ne s'improvise pas, plusieurs conditions à sa réussite sont déterminantes (caractéristiques entrepreneuriales, caractéristiques culturelles, innovations, réseaux sociaux, etc.), qui, lorsqu'elles ne sont pas considérées, peuvent être sources de risques (St-Pierre et Perrault, 2010).

1.2 Des risques à anticiper

Le risque, défini comme «... la réalisation d'un événement redouté aux conséquences négatives » (Row, 1977); « l'incertitude objectivée quant à la survenance d'un événement indésirable » (Willet, 1900); « la mesure de la probabilité et de la gravité d'un événement dommageable » (Lowrance, 1976); «... un péril mesurable, visant des biens ou activités précis, aux conséquences économiques dommageables » (Charbonnier, 1982); «... la possibilité que les objectifs d'un système axé sur un but déterminé ne se réalisent pas » (Haller, 1976), est synonyme de danger pour l'entreprise. Mais le risque peut se définir au moins de deux manières: soit comme une incertitude impliquant des rendements variables (Chatterjee et al., 2003), soit comme une opportunité (gain potentiel) ou un danger (perte potentielle) (Janney et Dess, 2006). D'après Louisot (2014), le risque est l'effet de l'incertitude sur les objectifs. Ces incertitudes peuvent provenir de facteurs internes à l'organisation et de facteurs externes à l'organisation. Les risques externes proviennent des changements ou des menaces dans l'environnement de l'entreprise (changements politiques, économiques, technologiques, sociologiques, changements dans les marchés, les clients, les concurrents, les produits, les fournisseurs) qui peuvent exercer une influence négative sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Les risques internes peuvent provenir de différentes sources ou origines: de la stratégie de l'entreprise, des processus, des ressources, des facteurs intangibles, de l'information de gestion. Cette distinction, facteurs internes/externes fait écho à d'autres typologies du risque. Certains auteurs distinguent les risques endogènes des risques exogènes (Everett et Watson, 1998). En économie, on distingue les risques systémiques (liés à l'environnement) des risques spécifiques (liés à l'entreprise et son secteur d'activité), mais également les risques avérés des risques potentiels (Knight, 1933). D'autres (Godard et al., 2002) identifient des risques objectifs versus des risques perçus. Ces derniers laissent place au jugement de l'individu dans une situation donnée.

Aussi, nous constatons que, dans la littérature, il n'existe pas une définition du risque international qui fasse l'unanimité (Miller, 1992). La littérature, s'intéressant au risque lié à une activité à l'international de la PME, concerne le plus souvent un facteur de risque spécifique, comme le facteur culturel (Dedun, 2015; Brouthers, 1993...), le facteur financier (Arslan et Karan, 2010...). Le premier risque le plus souvent mis en évidence est le risque pays, qui regroupe un ensemble de facteurs de risques exogènes (politiques, économiques, financiers, culturels...) correspondant aux événements pouvant survenir dans le pays de destination, et engendrer des impacts positifs ou négatifs sur le projet d'internationalisation de la PME. La classification, notamment utilisée pour identifier les facteurs de risque à l'international, distingue les facteurs exogènes (ou externes) des facteurs endogènes (ou internes) (El Fadil et St- Pierre, 2015...).

Toutefois, certains auteurs proposent une définition intégrée du risque international (Miller, 1992) permettant la prise en compte de toutes les dimensions du risque international pour choisir le mode d'entrée le plus adapté (Brouthers, 1993). Brouthers (1993) propose d'ailleurs un cadre théorique qui met en relation le risque international perçu et le choix du mode d'entrée, sur la base duquel, Ahmed

et al. (2002) ont mené une recherche empirique, qui a concerné l'étude de 69 entreprises publiques malaysiennes. Ces auteurs ont testé 11 variables relatives au risque international, qui sont les suivantes, et que nous nommerons dans le cadre de cette communication, les facteurs du risque initial à l'international à savoir : (1) l'expérience en gestion définie comme la capacité à exercer un contrôle et à gérer une opération à l'international ; (2) les différences culturelles entre le pays d'origine et le pays d'accueil ; (3) la structure du secteur d'activité de la PME dans le pays d'accueil ; (4) le risque politique dans le pays d'accueil ; (5) le risque de transfert : il concerne la capacité du pays d'accueil à limiter les flux de marchandises, de services, de capitaux... constituant pour la PME une barrière à l'entrée dans le marché étranger ; (6) le risque opérationnel concerne les différentes fonctions de l'entreprise, sur lesquelles le gouvernement, les conditions du marché peuvent avoir un impact, en lien avec la main d'œuvre, les approvisionnements, la production... ; (7) le risque de propriété concerne la capacité du gouvernement du pays d'accueil à contrôler la PME et ses actifs (comme par exemple le risque d'expropriation, de nationalisation...) ; (8) le dispositif marketing dans le pays d'accueil : les moyens disponibles pour vendre, distribuer, promouvoir les produits ou services de la PME ; (9) les goûts des clients dans le pays d'accueil : il s'agit d'évaluer les similitudes et les différences avec le pays d'origine ; (10) l'intensité concurrentielle : il s'agit notamment de l'environnement concurrentiel et des caractéristiques des concurrents ; (11) la demande actuelle et potentielle dans le pays d'accueil.

On observe que les facteurs de risques mis en évidence dans le cadre de cette recherche concernent des facteurs de risque majoritairement exogènes, relatifs soit au pays d'accueil ou risque pays, soit au secteur d'activité de l'entreprise. Seul un facteur fait référence à un facteur endogène : l'expérience en gestion. Cela peut s'expliquer par le fait que la recherche s'intéresse à des organisations de grande taille, pour lesquelles les facteurs de risque endogènes sont relativement limités. Nous intéressés à la population des PME, il nous paraît important de prendre en compte des facteurs de risque endogènes, qui viendront compléter le modèle proposé par ces auteurs.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur le travail mené par El Fadil et St-Pierre (2015) pour mettre en évidence les facteurs de risque endogènes liés aux activités d'internationalisation d'une PME. Ce qui correspond dans le cadre de notre recherche à l'expérience de gestion proposée par Ahmed et al. (2002), à savoir : (1) l'existence d'un réseau d'affaires ou des contacts dans le pays d'accueil, (2) le niveau d'engagement du dirigeant dans le développement international de la PME, (3) son expérience passée à l'international, (4) le niveau de compétences linguistiques et techniques des employés, (5) le niveau des ressources financières de la PME, (6) le niveau de maîtrise des moyens de communication et de production au sein de la PME, (7) le niveau d'internationalisation de sa chaîne de valeur au niveau logistique et opérationnel.

Dès lors, à partir de ces constats nous pouvons énoncer trois nouvelles hypothèses :

H₃ : A partir de l'évaluation des facteurs endogènes du risque, la PME sera en mesure de définir le niveau de risque international global perçu.

H₄ : A partir de l'évaluation des facteurs exogènes du risque, la PME sera en mesure de définir le niveau de risque international global perçu.

H5 : Selon le niveau de risque international global perçu, la PME sera en mesure d'identifier le mode d'entrée adapté à chaque marché étranger ciblé.

2. Vers le prévisible, l'incertain et l'inconnu

Depuis plusieurs décennies, les auteurs ont proposé de nombreuses définitions de l'internationalisation, chacune étant liée à l'approche théorique mobilisée pour expliquer le développement des entreprises hors de leur marché national. De manière synthétique, nous retrouvons l'approche behavioriste expliquée dans le modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977, 2009, 2013), le I-modèle (Bilkey et Tesar, 1977 ; Cavusgil, 1981 ; Czinkota, 1982 ; Reid, 1981), l'approche réseau (Johanson et Mattson, 1988) et l'approche par les ressources (Barney, 1996 ; Teece et al 1977 ; Tallman et Fladmoe-Lindquist, 1994).

Même si l'angle d'approche diffère d'un modèle à l'autre, ces travaux mettent en évidence le caractère processuel du développement international. Il s'agit d'un processus d'engagement croissant (Welch et Luostarinen, 1988) qui permet aux entreprises de limiter les risques d'une internationalisation trop rapide, contrairement aux modèles INV de l'approche Born Global's (Rennie, 1993 ; Oviatt et McDougall, 1994) dans lesquels les PME s'internationalisent dès leur création. Il s'agit aussi d'un état, qui peut évoluer sous l'influence d'une combinaison spécifique de facteurs, internes et externes, orientant l'entreprise vers une internationalisation très rapide ou au contraire plus progressive, vers des marchés d'emblée lointains ou proches (Etemad, 2004).

L'une des principales spécificités de l'internationalisation des PME réside dans la centralité du dirigeant et le rôle crucial qu'il y joue notamment à travers son attitude vis-à-vis de l'internationalisation et la vision qu'il en développe. Allali (2002) distingue trois catégories d'attitude : attitude positive qui prédispose le dirigeant à s'engager activement ou « pro activement » dans l'internationalisation ; attitude négative qui consiste à refuser systématiquement toute ouverture internationale, et attitude passive qui se traduit par une indécision quant à l'internationalisation et qui réagit par rapport à un stimulus. Or, même si les caractéristiques du dirigeant sont toujours présentes, l'internationalisation est également influencée par un ensemble de facteurs qui interviennent à des degrés différents: facteurs micro et macro-économiques, degré de contrôle, ressources possédées, rendements attendus, l'apprentissage et l'expérience, conditions du marché... Ce sont ces facteurs que le dirigeant essaie de maîtriser et qui vont influencer sa décision pour le rythme d'internationalisation et sur le choix du mode d'entrée.

2.1 Des facteurs à maîtriser

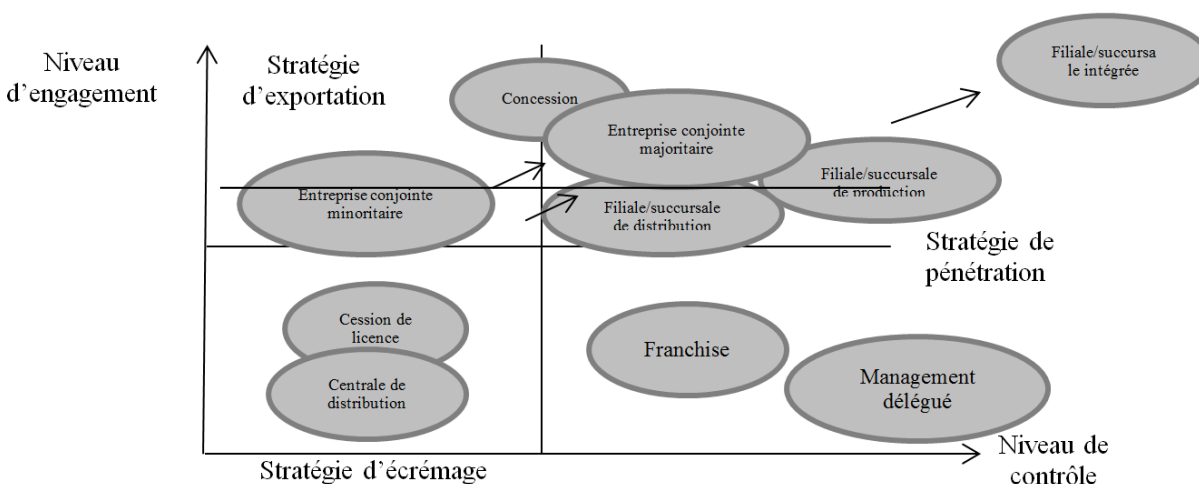
De différents travaux empiriques (Ahmed et al. ,2002; Nakos et Brouthers, 2002 ; Ibeh et al. ,2004 ; Musso et Francioni, 2012 ; El Fadil et St Pierre, 2011, 2015), on peut retenir deux séries de facteurs qui peuvent expliquer le choix d'un mode d'entrée. Il s'agit de facteurs internes qui dépendent des objectifs visés par l'entreprise en fonction de ses ressources et compétences disponibles et des facteurs externes, relatifs aux conditions environnementales locales : stabilité politique et institutionnelle, taille et potentiel de marché, restrictions à l'importation etc... (El Fadil et St Pierre, 2015). Cela revient à parler de facteurs microéconomiques ou liés aux caractéristiques de la PME et des facteurs macroéconomiques liés à son environnement et tout particulièrement au risque-pays.

Concernant les facteurs internes, spécifiques à la PME, la taille de l'entreprise est une des caractéristiques de la PME, étudiée pour expliquer le choix du mode d'entrée. Toutefois les résultats des études ne font pas l'unanimité. Erramilli et D'Souza (1993) précisent que la faible taille de l'entreprise diminue la probabilité d'utiliser un mode d'entrée capitalistique. Ce dernier serait financièrement trop risqué pour les PME. Mais ce résultat a été partiellement contesté, dix ans plus tard, par Nakos et Brouthers (2002), Ibeh et al (2004) et encore plus tard par Musso et Francioni (2012) qui montrent que la taille et l'expérience à l'international ne jouent pas sur le choix des modes d'entrée capitalistiques. Ainsi, un facteur unique n'est peut-être pas suffisant pour avoir une explication satisfaisante du choix du mode d'entrée. D'autres facteurs doivent être pris en compte. Des travaux ont mis en évidence le rôle de la distance, en particulier la distance psychique, au sens de Johanson and Vahlne (1977, 2009), le niveau de contrôle souhaité et de manière générale, le degré de risque souhaité sur le choix du mode d'entrée. Les différentes théories utilisées pour analyser les choix du mode d'entrée des PME reflètent la grande variété des facteurs micro et macro-économiques qui influencent l'entreprise dans son choix : le degré de contrôle, les risques, les ressources possédées, les rendements attendus, l'apprentissage et l'expérience, les institutions, les conditions du marché sont autant d'éléments explicatifs pour ces analyses. Le choix des modes d'entrée comporte un triple enjeu relatif (1) au niveau d'engagement à envisager. Celui-ci est contraint par les ressources (financières, humaines, techniques, relationnelles...) de la PME. (2) au niveau de contrôle souhaité et (3) au niveau de risque potentiellement supporté ou supportable.

Niveau de contrôle et niveau d'engagement

A l'instar des recherches portant sur la FMN, de nombreux travaux empiriques montrent que le niveau de contrôle est largement corrélé au niveau d'engagement de la PME. On peut ainsi représenter les modes d'entrée en fonction du niveau de contrôle et du niveau d'engagement dans le graphique suivant :

Figure 1. La progression des modes d'entrée et de présence à l'international



Source : Lemaire, 2013 (Adapté de Yip, De Leersnyder, Root)

Niveau de contrôle, niveau d'engagement et risque perçu

Le risque perçu par la PME est une donnée fondamentale à intégrer pour comprendre le choix qui est réalisé par la PME entre les différents modes d'entrée. La littérature en management international est assez abondante sur le sujet, mais la nature du risque et sa définition qu'en ont les auteurs font que les méthodes d'investigation et les résultats des recherches sont différents.

Lorsque la PME est contrainte par ses ressources limitées ou lorsqu'elle perçoit un risque important sur le marché visé, elle pourra chercher à limiter ses dépenses en recherchant des modes de présence exigeant peu d'investissements (Burgel & Murray, 2000 ; Nakos & Brouthers, 2002). La PME qui souhaite entrer sur des marchés émergents ou risqués, pour lesquels il y a des restrictions légales sur l'entrée des capitaux et où l'environnement économique est incertain, privilégiera des modes d'entrée non capitalistiques (Brouthers & Nakos, 2002). Ces PME vont donc ainsi essayer de réduire ou de transférer les risques aux organisations locales (Brouthers & Nakos, 2002). Ainsi elle pourra avoir recours à des partenariats ou elle prendra une participation minoritaire. Le risque est considéré avant tout comme étant un risque pays, i.e. un risque environnemental et la probabilité de son occurrence à un effet positif sur le choix d'un mode d'entrée non capitalistique. Cependant des travaux plus récents invalident partiellement cet effet. Travaillant sur le risque institutionnel et sur la distance, Schwens et al. (2011), montrent que plus ces deux variables sont importantes, plus grande est la probabilité pour que la PME opte pour un mode d'entrée capitalistique. Les PME étant sur des niches et possédant un savoir-faire spécifique vont avoir tendance à internaliser leurs transactions afin de le protéger. D'où le recours à des modes d'entrée plus capitalistiques comme l'IDE *greenfield* ou l'acquisition à 100% d'une filiale à l'étranger.

2.2 ...en découle un mode d'entrée

C'est en adoptant une perspective plus éclectique, mais plus complexe aussi, que le choix du mode d'entrée peut être compris. Dès lors, en conservant les explications entre facteurs micro et macroéconomiques ayant des effets sur le choix du mode d'entrée, deux principaux ancrages théoriques peuvent être utilisés, riches d'enseignement. Il s'agit de l'approche par les coûts de transaction (Coase, 1937, Williamson, 1979) et l'approche institutionnaliste (North, 1990). Ces deux approches ont fait l'objet de nombreuses recherches empiriques que ce soit sur les grandes firmes⁴ ou sur les PME. Nous ne retiendrons ici que les résultats des travaux relatifs aux PME. Puis nous présenterons brièvement le paradigme éclectique de Dunning (1988, 1998), qui est largement utilisé comme cadre théorique pour expliquer le choix du mode d'entrée. Des auteurs tels qu'Anderson et Gatignon, (1986), Brouthers, K.D. et Nakos, G., (2004) ont fait référence à la théorie des coûts de transaction pour montrer le rôle fondamental de degré de contrôle et de risque envisagé pour expliquer le choix du mode d'entrée. Comme l'ont montré Anderson et Gatignon (1986, p.3), "*entry mode choice are viewed as a tradeoff between control and the cost of resource commitments, often under conditions of considerable risk and uncertainty*". Les entreprises font porter leur choix sur un

⁴ En 1993, Hennart et Park ont largement utilisé la théorie des coûts de transaction pour expliquer comment une firme choisissait entre un investissement *greenfield* et une acquisition. Leur étude portait sur de grandes firmes japonaises.

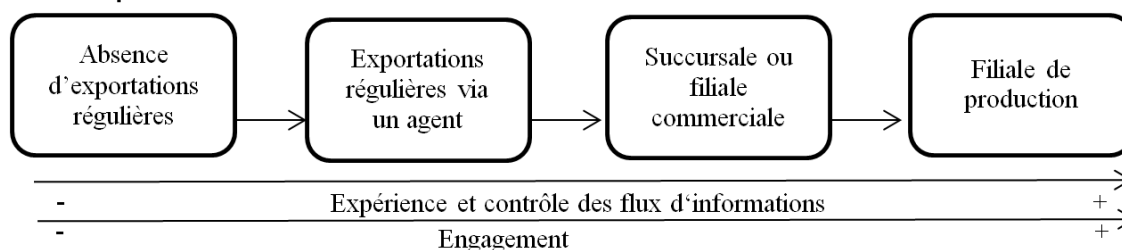
mode d'entrée capitalistique ou non-capitalistique dès lors qu'elles comparent les coûts de l'internalisation avec les coûts de transaction (Brouthers & Nakos, 2004). Si les coûts d'appel au marché sont plus élevés, elles choisissent alors un mode d'entrée plus capitalistique. En 2009, des travaux menés par Chandra *et al.*, ainsi que Malhorta, Sivakumar et Zhu, comparent les coûts et les bénéfices des investissements internationaux et indiquent que pour que la PME choisisse un mode d'entrée capitalistique, elle doit obtenir un avantage de compensation (différences entre les coûts et bénéfices) pour s'établir à l'étranger. Osarenkhoe (2009) définit la stratégie d'internationalisation la plus efficiente comme étant celle qui minimise les coûts de production et de transaction. Le mode d'entrée est dépendant des coûts (niveau d'engagement) et des bénéfices attendus. La réduction des risques et des incertitudes du marché peut conduire la PME à l'internalisation. Le mode d'entrée retenu est alors un mode capitalistique avec un niveau de contrôle (qui vise à réduire les risques et incertitudes du marché) et d'engagement élevé. En complément de ces travaux, l'approche institutionnaliste (North, 1990) peut également être plus spécifiquement mobilisée pour expliquer le choix d'un mode d'entrée dès lors que la réglementation juridique en matière de pénétration des marchés est contraignante pour l'entreprise. La théorie institutionnaliste vise à analyser l'impact du contexte institutionnel, défini par des règles juridiques, des normes et des valeurs influençant les comportements des acteurs et leurs stratégies, en particulier le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers. C'est donc à partir d'un ancrage théorique, qui combine niveau d'engagement, niveau de contrôle et risques, que nous pouvons expliquer le choix d'un mode d'entrée sur un marché étranger. D'où notre sixième hypothèse :

H6 : Le choix d'un mode d'entrée sur un marché étranger est déterminé par le niveau d'engagement, le niveau de contrôle et les risques.

A cet effet, la théorie éclectique de Dunning est souvent retenue par les chercheurs (Brouthers et al., 1996). « *Le paradigme OLI prend en considération les risques possibles et la relation entre le contrôle et les ressources investies* (Chandra *et al.*, 2009; Elenurm, 2007; Agarwal et Feils, 2007; Lawton, 2006) *afin de trouver le meilleur rendement pour la firme* » (El Fadil et Saint Pierre, 2015). Pour Brouthers et al. (1996), l'approche théorique développée par Dunning, est alors pertinente pour comprendre le choix de la firme entre l'exportation, l'IDE et l'accord contractuel. Le paradigme éclectique fournit une explication du choix des modes d'entrée à partir de l'examen de trois types d'avantage : avantages de la firme : Ownership advantage (O), avantage de localisation : location advantage (L) et avantage de l'internalisation : internalisation advantage (I). L'avantage de la firme ou du propriétaire fait référence aux ressources possédées et à la capacité qu'à la PME de se différencier de ses concurrents ; l'avantage à la localisation renvoie à l'avantage comparatif du pays et à l'examen du risque-pays. L'avantage à l'internalisation dépend de la capacité de la PME à réduire ses coûts de coordination et de transaction dans son secteur. Le choix du mode d'entrée repose alors sur la combinaison de l'impact des différents facteurs micro et macroéconomiques. Les ressources, le degré de contrôle, le risque et le rendement des investissements sont d'une importance cruciale (Agarwall et Ramaswami, 1992). Cependant, la principale limite de ce cadre théorique, est qu'il donne une vision statique du mode d'entrée, puisqu'il explique le choix à un moment précis. Or, des études empiriques montrent que les modes d'entrée peuvent évoluer dans le temps (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975). Au fil du temps, la PME peut décider d'asseoir sa présence en adoptant un mode de présence plus capitalistique. Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) comparent les modèles d'expansion de quatre grandes entreprises manufacturières suédoises - Sandvik, Atlas Copco, Facit

et Volvo - disposant d'unités de production dans plus d'un pays étranger et réalisant plus de deux tiers de leur chiffre d'affaires à l'export. L'identification des principales différences et similarités existantes conduit les auteurs à développer un modèle synthétique composé de quatre grandes étapes s'enchaînant de manière séquentielle et constitutives de la « chaîne d'établissement ».

Figure 2. Étapes constitutives de la chaîne d'établissement



Source : Adaptée de Johanson & Wiedersheim-Paul (1975 : 307) in Dominguez (2015)

Chaque étape se distingue par un accroissement du degré d'engagement à l'étranger : réalisation d'exportations irrégulières, exportations régulières via un agent, établissement d'une filiale commerciale puis d'une filiale productive. On peut alors parler du passage d'un « *mode d'entrée* » à un « *mode de présence* » (Lemaire, 2013 : 430). L'entreprise peut décider d'adopter une stratégie de pénétration qui va lui permettre d'avoir un engagement progressif dans le pays. Dans un premier temps, dans la phase exploratoire, elle peut décider d'adopter un « *mode d'entrée* » peu capitalistique, puis au fil du temps, elle va renforcer sa présence et adopter un « *mode de présence* » plus capitalistique. C'est en fonction de l'évolution de sa position concurrentielle, de l'environnement macroéconomique et des risques perçus dans le pays qu'elle peut décider de renforcer ou non son niveau d'engagement. Le phénomène est donc complexe car il évolue dans le temps, tout comme le risque initial qui peut se modifier. C'est donc pourquoi, nous retiendrons pour construire notre modèle les liens qui existent pour la PME entre le risque et le mode de présence à l'international, sachant que le mode d'entrée peut évoluer. Le risque initial encouru se modifie sous l'effet de différents facteurs. Par exemple, avec le BREXIT en 2016, certaines entreprises japonaises ont perçu plus de risques pour leurs activités et modifient leur mode de présence en Europe. Différents travaux théoriques et empiriques montrent (Agarwal and Ramaswami, 1992 ; Pan et Tse, 2000 ; Agarwal et Feils, 2007 ; Kousnetsov, 2008) que la PME choisit un mode d'entrée sur un marché en fonction du niveau d'engagement et du niveau de contrôle qu'elle souhaite obtenir. Pour pénétrer un marché étranger, la PME peut avoir recours à différents modes d'entrée, à savoir des exportations directes ou indirectes, des accords contractuels ou un investissement direct à l'étranger (IDE).

L'IDE peut prendre la forme de la création d'une filiale de production ou de vente sur place (*investissement greenfield*), d'une alliance avec un partenaire du pays d'accueil (*joint-venture ou prise de participation*) ou de l'acquisition d'une entreprise locale (Agarwal et Feils, 2007 ; Kousnetsov, 2008 ; Chandra *et al.*, 2009). Pan et Tse (2000) proposent une typologie des modes d'entrée suivant le niveau d'engagement de la PME. Le niveau d'engagement dépend des ressources humaines et financières dont dispose la PME, du degré de contrôle qu'elle entend avoir sur son activité internationale, de la prise de risque qu'elle estime supportable et des profits attendus. On peut tout d'abord identifier les modes d'entrée non-capitalistiques pour lesquels le degré de contrôle est plus faible et l'engagement de ressources plus limité. Ces modes sont relativement peu risqués, très

flexibles mais la profitabilité est relativement plus limitée. Les modes d'entrée capitalistiques auxquels sont liés un niveau élevé d'engagement des ressources financières, telle que la production à l'étranger par exemple, engendrent une prise de risque élevée, mais fournissent en même temps un contrôle plus élevé sur les opérations et le marché (Kousnetsov, 2008). Les modes d'entrée non-capitalistiques nécessitent généralement un investissement financier moindre, procurent un niveau de contrôle relativement moins élevé, mais permettent à la PME de se désengager plus rapidement en cas de risques avérés. Par exemple, un contrat de gestion, rapportant des redevances, peut être préférable dans des zones où le risque pays est élevé, dès lors que la PME parvient à pérenniser sa présence tant sur le plan technique que relationnel. On peut ensuite repérer les modes d'entrée capitalistiques caractérisés par un fort degré de contrôle et qui nécessitent un fort engagement de ressources financières, humaines, techniques... Ces modes sont relativement risqués et peu flexibles mais potentiellement très profitables (Agarwal and Ramaswami, 1992). Notons toutefois que la législation dans certains pays (en Chine ou en Inde au début de l'ouverture des économies par exemple) peut imposer aux investisseurs étrangers de s'associer avec un partenaire local. Il peut en résulter alors, un niveau d'engagement financier, humain, technique... élevé mais un niveau de contrôle faible (Lemaire, 2013 : 410).

3. Une formalisation des modes d'entrée en fonction de la perception du risque s'impose

L'étude d'Etemad (2004) se penche sur les facteurs clés qui influencent l'internationalisation des PME. Celles-ci seraient dues à trois grands types de facteurs : les « push factors », les « pull factors » et les « mediating factors ».

Les facteurs « push » renvoient à un ensemble d'éléments généralement internes. Parmi ces derniers, l'effet du dirigeant sur l'entreprise et en particulier ses caractéristiques propres, tels que son profil psychologique, son attachement au personnel, son exercice du pouvoir, sa relation avec les clients, son expérience ou sa vision internationale/globale, sont soulignés comme des facteurs déterminants pour la réussite du processus d'internationalisation. En effet l'ouverture et l'état d'esprit du dirigeant paraissent particulièrement importants pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs et être performant. D'autant plus que ses connaissances acquises par l'expérience sur les marchés étrangers permettent à l'entreprise de s'intéresser à de nouveaux pays-marchés dont la distance psychologique se trouve alors réduite (Laghzaoui, 2006). Selon Knight (2001) l'orientation internationale de l'entrepreneur est une posture d'entreprise fondamentale et contribue fortement à la performance de l'entreprise. La synthèse des travaux réalisée par Cadieux (2009) met bien en vue la diversité des comportements et attitudes des chefs de PME. Les propriétaires dirigeants qui favorisent des stratégies internationales adhèrent plus souvent « à des valeurs comme l'ambition, l'agressivité, le pouvoir, la compétition et l'argent » (Cadieux, 2009). Ils ont aussi tendance à être « proactifs, innovateurs et à avoir une mentalité et une vision globale du monde des affaires ». Du côté des habiletés, ils possèdent plus souvent des capacités « à maîtriser plusieurs langues, à gérer les risques, à s'adapter au changement et à faire preuve de distance psychologique, donc de tolérance vis-à-vis les autres cultures ». D'autres éléments internes sont évoqués comme déterminants clés : la nature économique des opérations, les caractéristiques de la concurrence, les stratégies déployées, les conditions de R&D, la technologie, les caractéristiques du produit et de vente et les capacités stratégiques de l'entreprise (les ressources et les compétences). Ainsi, les ressources

entrepreneuriales, financières et technologiques paraissent aussi particulièrement importantes pour saisir les opportunités sur les marchés extérieurs (Dhanaraj et Beamish, 2003).

Les facteurs « pull » se composent d'éléments habituellement situés dans l'environnement externe de l'entreprise, ils incitent, encouragent ou permettent à l'entreprise de s'internationaliser (Etemad, 2004). Dans une étude antérieure, Bilkey et Tsar (1977) a montré que la plupart des PME qui se sont engagées dans des processus d'internationalisation (exportation) l'ont fait à la suite d'un stimulus externe. Par conséquent, ces rapports peuvent conduire, faciliter ou empêcher l'internationalisation. Ils peuvent également influencer le choix du mode d'entrée dans le marché étranger (Coviello et Munro, 1997). Ces facteurs incluent notamment la libéralisation des marchés internationaux, les nouvelles technologies d'information et de communication, l'attractivité des besoins internationaux (clients et fournisseurs) et les ressources de partenaires étrangers (appui des réseaux). D'ailleurs Julien (1994) ajoute que les entrepreneurs, qui veulent améliorer leur compétitivité, doivent mieux organiser leurs réseaux et s'insérer dans des réseaux plus intelligents, capables de soutenir, c'est-à-dire de les aider à développer leur savoir et de leur fournir régulièrement de l'information riche, porteuse d'innovation et d'opportunités nouvelles.

Naturellement, l'impact conjoint de ces forces (« mediating factors ») peut intervenir également sous forme de freins ou de stimuli, influençant cette fois-ci le rythme du processus d'internationalisation, voire remettant en question la décision d'engagement à l'international (choix d'augmenter la présence à l'international, de diminuer ou bien d'arrêter définitivement les opérations internationales). Ainsi en découle les deux hypothèses suivantes :

H7 : Les mediating factors influencent le niveau d'engagement à l'international. Et H8 : Les mediating factors influencent le niveau de contrôle souhaité.

En nous basant sur le modèle d'Etemad (2004) et en y intégrant les variables : « caractéristiques de la PME », « niveau de contrôle » et « niveau d'engagement » et la perception du risque, nous proposons, le cadre conceptuel et les hypothèses suivants :

H1 : Les pull factors, peuvent remettre en question la décision d'engagement à l'international

H2 : Les push factors, peuvent remettre en question la décision d'engagement à l'international

H3 : Les mediating factors peuvent remettre en question la décision d'engagement à l'international

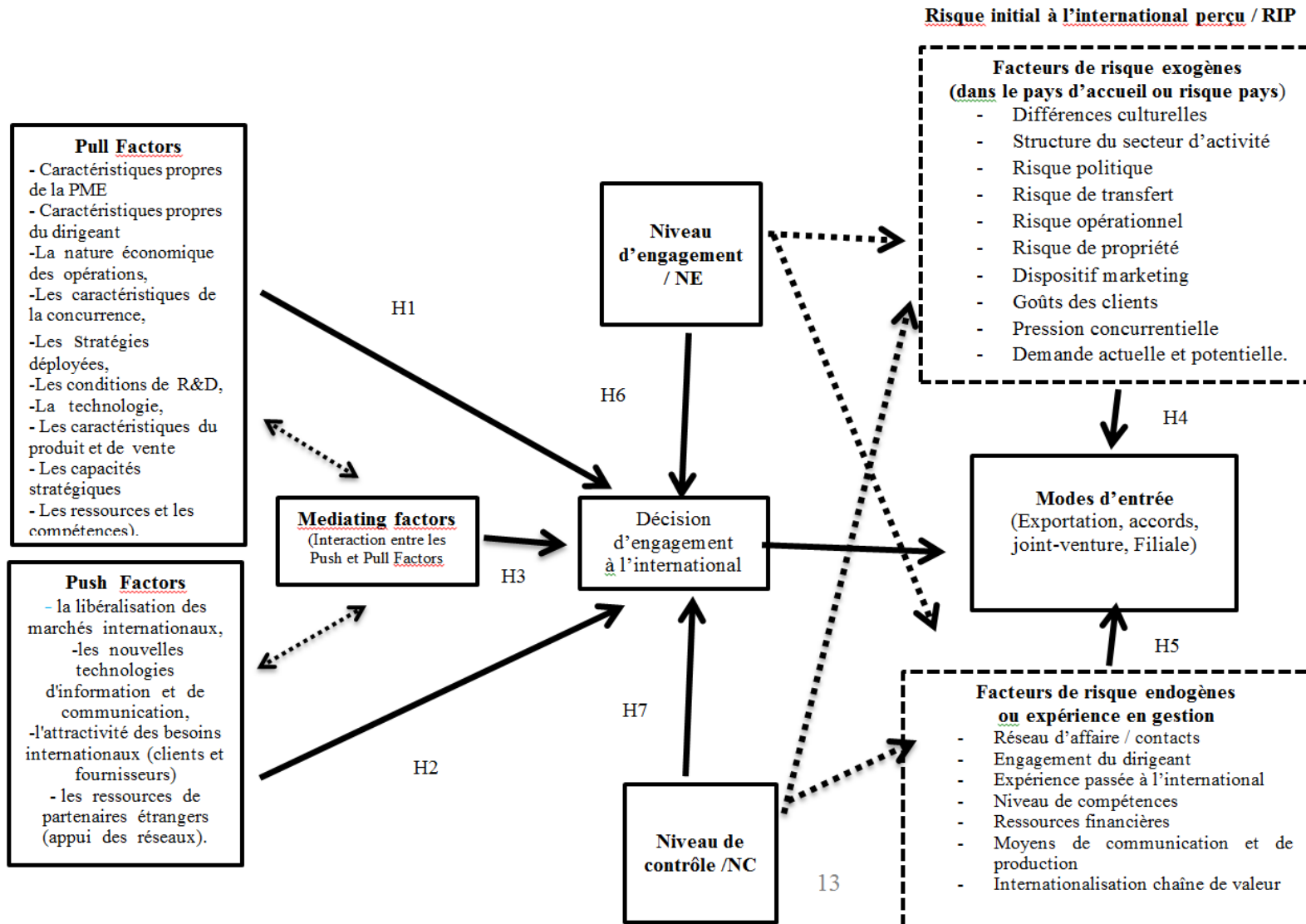
H4 : La perception du risque exogène ressenti grâce au niveau d'engagement et du niveau de contrôle influence le mode d'entrée.

H5 : La perception du risque endogène ressenti grâce au niveau d'engagement et du niveau de contrôle influence le mode d'entrée.

H6 : Le niveau d'engagement influence la décision d'engagement à l'international

H7 : Le niveau de contrôle influence la décision d'engagement à l'international

Figure 3. Choix du mode d'entrée en fonction du niveau d'engagement et de contrôle souhaités et du risque initial à l'international perçu par la PME



Nous proposons un cadre conceptuel permettant à la PME de choisir le ou les modes d'entrée adapté(s) à sa situation et aux pays d'accueil visés. Il se base à la fois sur l'évaluation du niveau d'engagement et de contrôle souhaités par la PME, qui peut aller de fort à faible et sur celui du risque initial à l'international perçu, qui peut aller également de fort à faible. Cette intensité va dépendre de la probabilité d'occurrence et d'impact d'un risque. Son évaluation se base sur la prise en compte des différents facteurs de risque, que nous avons identifiés dans la littérature, dont l'origine peut-être endogène ou exogène. L'évaluation de l'ensemble de ces facteurs va conduire à l'estimation d'un risque initial à l'international perçu, qui conditionnera le choix d'un mode d'entrée plutôt qu'un autre en fonction des situations.

Conclusion

Le but de cette communication était, au travers d'une revue de la littérature, d'identifier les différents risques auxquels sont confrontées les PME lorsqu'elles s'internationalisent, et l'impact de leur perception sur le choix des modes d'entrée dans les marchés étrangers. Nous avons élaboré un modèle conceptuel permettant aux dirigeants de PME d'optimiser leur choix, de limiter le risque et de saisir les opportunités, pour favoriser la réussite de leur développement à l'international. La prise en considération des « mediating factors » du modèle d'Etemad permet de proposer un modèle dynamique qui prend en compte l'évolution du mode de présence à l'international sous l'effet de l'évolution des risques. Reposant uniquement sur la revue de la littérature, cette étude souffre néanmoins de limite quant à la représentativité des hypothèses. C'est la raison pour laquelle il conviendra de prolonger ce travail en testant nos hypothèses :

- la première étape sera une étude exploratoire. Il s'agit de valider ces hypothèses à partir d'un échantillon de PME issues de la base de données fournie par la Banque Publique d'Investissement (BPIFrance LeLab), et celles disponibles au sein du laboratoire CoActis (Plan PME, projet « Risque et gouvernance dans les PME »). Cinq concepts devront être mesurés dans le cadre de cette recherche : le poids des « mediating factor », le niveau d'engagement, le niveau du contrôle, la perception du risque et le mode d'entrée. A l'issue de l'étude statistique, une grille de lecture des facteurs de risques pourrait être proposée aux PME qui s'internationalisent.
- une deuxième phase d'application consiste à proposer, à partir du modèle conceptuel, un outil d'aide à la décision pour les PME leur permettant de prendre en compte tous les facteurs de risque pouvant avoir un impact, afin de faire le choix d'un mode d'entrée le plus opportun en fonction de chaque situation.

Références

- Agarwal J. et Feils D. (2007), "Political risk and the internationalisation of firms: an empirical study of Canadian-based export and FDI firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 24, n° 3, p. 165-181.
- Agarwal, S. & Ramaswami, S.N. (1992), "Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, n° 1
- Ahmed Z.U. Mohamad, O., Tan, B., & Johnson, J.P. (2002), « International risk perceptions and mode of entry: a case study of Malaysian multinational firms », *Journal of Business Research*, 805-813.
- Allali, B., « Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel », *6ème CIFPME*, HEC Montréal, octobre 2002.

- Anderson E. & Gatignon H. (1986), "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", *Journal of International Business Studies*, vol. 17, n°3, p. 1-26
- Arslan Karan (2010), "Board Structure and Corporate Governance", *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 8, 3-22.
- Blili S. et Raymond L., 1994, "Technologies de l'information: menaces et opportunités pour la PME", in *Pour des PME de classe mondiale - Recours à de nouvelles technologies*, P.-A. Julien (dir.), Montréal: Les Editions Transcontinentales, chap. 6, pp 115-141.
- Boutary, M. (2006), "Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC" 8^{ème} congrès de CIFPME, Octobre, Fribourg.
- Brouthers K.D., Brouthers L.E. & Werner S. (1996), "Dunning's Eclectic Theory and the Smaller firm: the impact of ownership and locational advantages on the choice of entry modes in the Computer software industry", *International Business Review*, Vol. 5, n° 4, p. 377-394
- Brouthers, K.D. & Nakos, G. (2004), "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, n° 3, p.229-247.
- Bourthers, K.D. (1993), "The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry", *Management International Review*, 35-1, 7-28 p.
- Burgel O. & Murray G.C. (2000), "The international market entry choices of start-up companies in High-Technology industries", *Journal of International Marketing*, Vol.8, n° 2, p.33-62
- Cadieux, L. (2009). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude?, *Info-PME*, 9(2).
- Carrincazeaux C., Coris M. et Piveteau A., 2010, « Délocalisations : de quoi parle-t-on ? De la quantification des opérations à la qualification des processus », *Revue de la régulation, Capitalisme, Institutions, Pouvoir*, Vol 8, 2^{ème} semestre.
- Chandra Y., Style C. et Wilkinson I. (2009), « The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: evidence from firms in knowledge-based industries », *International Marketing Review*, vol. 26, n° 1, p. 30-61.
- Charbonnier, J (1982), *Pratiques du risk management* » ? p368, éditions L'Argus de l'assurance.
- Chatterjee et al. (2003), „Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic management: the Twain Shall Meet“, *Lang Rang Planning*, 36(1), 61-79.
- Coase R. (1937), "The nature of the Firm", *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.
- Coviello N., Munro H.J. (1997) Network relationship and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*; Vol.6, No.4; pp. 361-386.
- Dedun (2015), « De la gestion du risque interculturel à la gestion interculturelle du risque Le cas de l'internationalisation d'une ETI française en Chine », Colloque Risques et PME, Lyon.
- Dhanaraj, C.A. et P.W. Beamish. (2003), "Resource-based approach to the study of export performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, p. 242-261.
- Dunning, J.H.(1988), « The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions », *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n°1, p.1-31.
- Dunning, J.H. (1998), « Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°1, p. 45-66.
- El Fadil et Saint Pierre. (2015), « Les facteurs-déclencheurs de risque associés à l'internationalisation des PME », colloque risques et PME, Lyon 2015.
- Elenurm, T. (2007), "International competitiveness and organizational change drivers anticipated by Estonian managers in the context of European", *Baltic Journal of Management*, vol. 2, n° 3, p. 306-318.
- Erramilli M.K. & D'Souza D.E. (1993), "Venturing into foreign markets: the case of small service firm", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 17, n° 4, p. 29-41.
- Etemad, H (2004), L'internationalization of small and Medium Sized Entreprises : A Grounded Theoretical Framework and on Overview, *Journal of Administrative Science*, 21(1).
- Everett et Watson. (1998), "Small Business Failure and External Risk Factors", *Small Business Economics* Volume 11, Issue 4, p. 371-390.
- Haller, M, (1976), « Les objectifs du Risk management », les cahiers de Genève, n°2 aout.

- Godard et al. (2002), *Traité des nouveaux risques. Précaution, crise, assurances*, Coll. Folio actuel, éd. Gallimard, 2002, 620 p.
- Ibeh K., Johnson J.E, Dimitratos P. & Slow J. (2004), "Micromultinationals: Some preliminary evidence on an emergent star of the international entrepreneurship field", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol 2, n° 4, p. 289-303.
- Janney J.J., Dess G.G. (2006), "The risk concept for entrepreneurs considered. New challenges to the conventional wisdom", *Journal of Business Venturing*, 21, 385-400.
- 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. 25-34.
- 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, n°9, p. 1411-1431.
- Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975), « The internationalization of the firm - Four Swedish cases », *Journal of management studies*, vol. 12, n°3, p. 305-322.
- Julien.P.A, (1990), "Vers une typologie multicritères des PME", *Revue Internationale des PME*, Vol 3, n°3-4, pp411-42.
- Julien.P.A, (1994), *Les PME: bilan et perspectives*, Ed Economica, 352p.
- Kinght, F. (1933), *Risk, Uncertainty and profit*, Boston, Houghton Mifflin, 1921 ; réédité à Londres, London School of Economics.
- Kouznetsov, A. (2008), "Entry modes employed by multinational manufacturing enterprises and review of factors that affect entry mode choices in Russia", *The Business Review*, vol.10, n° 2 , p. 316-323.
- KPMG « Les PME tentées par la délocalisation », 2003.
- Laghzaoui, S. (2006), L'internationalisation des PME : Pour une relecture en termes de Ressources et compétences , *8ème congrès de CIFPME*, Octobre, Fribourg.
- Laghzaoui, S. (2009), Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Management & Avenir*, n° 22.
- Lawton, T. C. et Harrington, D. G. (2006), "Banking on Global Success: Internationalisation strategy and its limitations (the case of allied Irish Banks)", *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, n° 3, p. 405-424.
- Lemaire J-P.(2013), *Stratégies d'internationalisation : Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*, Dunod (3 e éd.), collection Management sup, Paris.
- Louisot, J. (2014), « Gestion des risques », AFNOR.
- Lowrance, W-W. (1976), *Of Acceptable Risk: Science and the Determination of Safety*, Editions Wiliam Kaufmann.
- Malhorta, S., Sivakumar, K. et Zhu, P. Ch. (2009), "Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential", *International Market Review*, vol. 26, n° 6, p. 651-673.
- Miller KD (1992), "A framework for integrated risk management in international business", *Journal International Business Studies*, 23 (4), 311-31 (Summer).
- Musso F. & Francioni B. (2012), "Foreign Markets Entry Mode Decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises", *International Journal of Business and Management*, Vol.7, n° 2, p.3-16.
- Nakos, G. & Brourthers K. D, (2002), "Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, n°1, p.47-64.
- North D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Osarenkhoe, A. (2009), "An integrated framework for understanding the driving forces behind non-sequential process of internationalisation among firms", *Business Process Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 286-316.
- Oviatt B., McDougall P.P. (1994) Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*; Vol.25, No.1; pp. 45-47.
- Pan Y. & Tse D.K. (2000), "The Hierarchical Model of Market Entry Modes", *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, n° 4, p. 535-554.
- Perrault, J.-L. et J. St-Pierre. (2009, Mars). Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales, *Colloque international, Alger*.
- Planque. B (1987), "La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ?", *Revue Internationale PME*, vol. 1, n° 2, 1987, p. 177-191.

- Torre, A et Rallet, A. (2007), *Quelles proximités pour innover ?*, L'Harmattan, Paris, Collection « Géographies en liberté », 221 p.
- Rennie, M. (1993) Global competitiveness : born global; *McKinsey Quarterly* 4; pp. 45-52
- Rodriguez et al. (2010), "Managing risk and knowledge in the internationalization process", *Intangible Capital*, vol. 6, n°2, p. 202-235.
- Row, WD. (1977), *An Anatomy of Risk (Wiley series on systems engineering & analysis) Hardcover*, Editions WILLEY.
- Schwens C., Eiche J., & Kabst R. (2011), "The Moderating Impact of Informal Institutional Distance and Formal Institutional Risk on SME Entry Mode Choice", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, No. 2, p. 330-351.
- St-Pierre, J, Julien P.A. et Morin M., 2010. " L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. " *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, n° 2, p. 287 – 306.
- Tilloy, I ; Altintas G. (2015) « Construction d'une Capacité Dynamique d'internationalisation : le cas d'une petite entreprise du Nord Pas-de-Calais », *Conférence de l'AIMS*, Paris, 3-5 juin.
- Torres O., 2003, "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138.
- Torrès, O (2004.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*, Paris, L'Harmattan, chapitre 10, 249-274.
- Torrès, O et G. Gueguen, (2006). *Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique*, 8ème congrès de CIFPME, Octobre, Fribourg.
- Torres, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la : proxémie*", Rapport d'Habilitation à diriger des recherches.
- Verbano, C., & Venturini, K. (2011). Development paths of risk management: Approaches, methods and fields of application. *Journal of Risk Research*, 14 (5), 519-550.
- Willet, A-H, (1900), *The economic theory of risk and insurance*, Collection Cornell; Americana.
- Williamson, O. E.. (1979). "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *The Journal of Law & Economics* 22 (2). [University of Chicago Press, Booth School of Business, University of Chicago, University of Chicago Law School]: 233–61.