

13^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

INTERNATIONALISATION ET RISQUE SPÉCIFIQUE D'ENTREPRISE : L'EFFET MÉDIATEUR DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DANS LES PME



Martine SÉVILLE, professeure

COACTIS
Université de Lyon
martine.seville@univ-lyon2.fr

Thierry SERBOFF, ITRF

COACTIS
Université de Lyon
thierry.serboff@coactis.org

Nathalie CLAVEAU, maître de conférences

COACTIS
Université de Lyon
nathalie.claveau@univ-lyon2.fr

Muriel PEREZ, maître de conférences

COACTIS
Université de Lyon
muriel.perez@univ-st-etienne.fr

Résumé

L'internationalisation est souvent associée à une prise de risque importante pour la firme. De nombreux travaux ont porté sur la performance de l'internationalisation mais celle-ci n'est généralement appréciée qu'au travers des résultats de l'entreprise en termes de taux d'export, degré de diversification internationale ou de profit et rarement par le risque qu'elle lui fait prendre (Majocchi et Zucchella, 2003). Or, la volatilité des résultats, une des mesures du risque spécifique d'entreprise, pourrait atténuer l'intérêt d'une stratégie d'internationalisation pourtant profitable. Nous proposons d'étudier l'impact de l'engagement à l'international sur ce risque spécifique d'entreprise, définissant ainsi un « Risque Spécifique d'Internationalisation » (RSI). En outre, si l'importance des ressources et des capacités dynamiques (Raymond et St Pierre, 2011) a été soulignée dans le processus d'engagement à l'international, peu de travaux ont examiné comment celles-ci pouvaient influencer ce RSI. Il est ici examiné l'impact du degré d'alignement de pratiques managériales dédiées à l'international sur ce RSI. A partir du test d'un modèle explicatif du RSI sur 535 PME, nous montrons que les pratiques liées à la gestion des ressources humaines et à la chaîne logistique jouent un rôle médiateur dans le lien positif et significatif [Internationalisation-risque spécifique]. L'intérêt de cette recherche est de proposer aux différentes parties prenantes de la PME (Miller et Bromiley, 1990, Freeman, 1994 ; Gupta et al., 2014), une approche plus complète du risque d'internationalisation que la seule prise en compte du risque systématique ou risque « pays ».

Mots-clés : internationalisation, Observatoire des pratiques managériales des PME, pratiques managériales, risque spécifique, risque systématique

INTERNATIONALISATION ET RISQUE SPÉCIFIQUE D'ENTREPRISE : L'EFFET MÉDIATEUR DES PRATIQUES MANAGÉRIALES DANS LES PME

Introduction

Un grand nombre de PME doivent faire appel à des partenaires pour asseoir et financer leur développement. Intéressés par les résultats des stratégies que les PME mettent en place, ceux-ci ne souhaitent pas pour autant prendre le risque d'une trop forte volatilité des résultats obtenus. Ils sont ainsi souvent réticents à financer certaines stratégies des PME réputées très risquées telles que les stratégies d'internationalisation. L'internationalisation est, en effet, un ensemble d'« actes d'entrepreneuriat » (Lu et Beamish, 2001 : p 565), risqués pour la PME puisqu'il s'agit de saisir des opportunités de marchés présentant un caractère de « nouveauté » (Stinchcombe, 1965, *the liability of newness*) et « étranger » (Hymer, 1976; Zaheer, 1995 ; Freiling et Laudien, 2012, *the liability of foreignness*), nécessitant de développer de nouvelles compétences (Zahra et al., 2000) et susceptibles de faire varier sensiblement les résultats ou la performance de l'entreprise. Profitabilité de l'internationalisation et volatilité des résultats pourraient d'ailleurs se compenser voire contribuer à une destruction de la valeur lors de la mise en place d'une stratégie d'internationalisation (Majocchi et Zucchella, 2003 : 256)¹.

Il est donc important de faire en sorte que la mesure du risque devienne une des mesures de performance de la stratégie d'internationalisation des PME. Le risque, depuis longtemps reconnu comme un construit central en management stratégique (Bettis, 1983 ; Miller et Bromiley, 1990 ; Miller et Wei-Ru, 2003), peut être défini comme la variabilité des performances de la firme. A l'image des études sur le risque en finance, en accord avec le courant du management du risque d'entreprise (ou *Enterprise Risk Management*) applicable aux PME (Brutsbauer, 2014), et à l'instar de Eriksson et al. (2014), nous considérons qu'il faut avoir une approche globale du risque et que celui-ci comporte deux composantes, le risque systématique et le risque spécifique. Le risque « spécifique » d'une entreprise, élément central de notre analyse, peut être considéré comme la variabilité des résultats imputable à la singularité de l'entreprise, c'est-à-dire à son mode d'exploitation et de management, à la différence du risque « de marché » ou systématique généralement considéré comme provoqué par les mouvements du marché, auxquels sont soumises toutes les entreprises.

Un grand nombre d'études ont porté sur l'impact de l'internationalisation sur la performance des PME, qu'elles soient canadiennes et/ou françaises (Perrault et St Pierre, 2008), australiennes (Graves et Shan, 2013), chinoises (Zhou et al., 2007), italiennes (Majocchi et Zucchella, 2003) ou japonaises (Lu et Beamish, 2001). La performance en matière d'internationalisation y est le plus souvent mesurée à travers les résultats obtenus tels la profitabilité (Majocchi et Zucchella, 2003 ; Graves et Shan, 2013), le taux d'exportation atteint ou le degré de diversification internationale obtenue (Raymond et St Pierre, 2011). Le risque associé à cette performance, c'est-à-dire le degré de variabilité de cette performance, n'est pas abordé. En outre, si quelques travaux ont porté sur les

¹ Risque et rentabilité peuvent, en effet, ne pas être symétriques ou peuvent varier dans le sens inverse comme l'ont montré les débats autour du paradoxe risque/rentabilité de Bowman (1980), en particulier dans les travaux sur les firmes multinationales (Kwok et Reeb, 2000).

risques marché ou de pays (Eriksson et *al.*, 2014), peu d'entre eux ont véritablement évalué l'impact de l'internationalisation des PME sur le risque spécifique de la PME (Eriksson et *al.*, 2014).

Les capacités disponibles de la PME, *a priori* déjà restreintes sur le marché familial, peuvent ne pas être adaptées et utilisables sur les marchés étrangers (Lu et Beamish, 2001) en raison d'une trop grande distance culturelle et faire rentrer l'entreprise dans une véritable trappe de compétences internationales (Majocchi et Zucchalla, 2003). Certains auteurs (Nachum, 2003, 2010 ; Freiling et Laudien, 2012) analysent ainsi le handicap de PME à l'étranger à travers le rôle médiateur de la posture stratégique ou des actifs stratégiques à l'étranger (Freiling, et Laudien, 2012) pour comprendre le lien [internationalisation-performance] (Elango, 2009). Si le risque est consubstantiel de l'internationalisation des PME, il pourrait être ainsi atténué par les choix spécifiques réalisés par la PME. Certes, de nombreux travaux ont montré les effets positifs sur l'internationalisation de la mobilisation de ressources telles celles de direction ou du management, de capital social, des ressources financières (Graves et Shan, 2013) ou encore des capacités dynamiques (Raymond et St Pierre, 2011), ils n'ont toutefois pas analysé, pour l'heure, le risque que le manque de ressources pouvait faire peser sur l'entreprise.

Une approche par les pratiques managériales devrait donc permettre une analyse plus complète du risque spécifique à l'international que l'entreprise encourt, d'une façon quelque peu symétrique aux travaux réalisés dans ce domaine, notamment par Perrault et St Pierre (2008) et Raymond et St Pierre (2011).

En conséquence, nous nous intéressons ici à la façon dont le degré d'engagement à l'international influence le niveau de risque spécifique d'entreprise (étude du lien [Internationalisation-risque spécifique]), et en quoi les pratiques managériales qui accompagnent cette internationalisation peuvent influencer ce risque spécifique d'internationalisation. Ces pratiques managériales sont entendues ici comme l'ensemble des moyens mis en œuvre par le management (outils, dispositifs ou facteurs d'incitations des salariés) pour déployer la stratégie et prendre en charge la complexité de l'internationalisation.

Nous présenterons dans une première partie le cadre conceptuel formulé pour expliquer le lien entre internationalisation, risque systématique et risque spécifique, puis nous décrirons dans une seconde partie la méthodologie adoptée consistant à confronter ce modèle aux choix, pratiques et résultats de 535 PME. Nous discuterons enfin, dans une 3^{ème} partie, les résultats en montrant que si la relation [Internationalisation-risque spécifique] est effectivement positive (l'internationalisation augmentant le risque spécifique, vu ainsi comme une variable dépendante), le fait d'aligner certaines pratiques managériales sur l'internationalisation pourrait atténuer ce risque d'internationalisation.

1. L'impact des pratiques managériales sur le risque spécifique d'internationalisation des PME : proposition d'un modèle conceptuel

Une analyse des travaux sur l'internationalisation conduit à deux constats majeurs. D'une part, la notion de risque est omniprésente (1.1) mais seuls les risques liés aux pays ou marchés sur lesquels s'engage l'entreprise sont considérés (1.1.1). D'autre part, alors que la performance de l'internationalisation est souvent interrogée, celle-ci n'est pas étudiée au regard des choix spécifiques

de l'entreprise à l'international. La mesure d'un risque spécifique, inhérent aux choix stratégiques et managériaux faits par la firme, est dès lors peu prise en compte alors-même qu'il s'agit d'une mesure de la performance en finance intégrée depuis longtemps dans les modèles d'analyse de la performance (1.1.2). Nous détaillons ici ces travaux reliant internationalisation et types de risques (systématique et spécifique), avant de les articuler à ceux portant sur les pratiques managériales (1.2).

1.1 Les deux composantes du risque à l'international : risque pays et risque spécifique

1.1.1 Le risque « pays » souvent utilisé comme mesure du risque systématique d'internationalisation

Les managers considèrent une multitude de variables pour prendre la décision de s'internationaliser, parmi lesquelles on peut compter la volonté de réduire la nouveauté et de maximiser les chances de survie (Kraus et *al.*, 2015). Ils évaluent les principaux freins ou blocages associés à l'internationalisation de leur entreprise, le risque « pays » inhérent à l'instabilité politique et économique du pays d'accueil en particulier. Les risques engendrés par l'internationalisation sont souvent appréhendés comme des facteurs explicatifs (ou variables indépendantes) de la décision de s'internationaliser pour les PME et l'essentiel des travaux sur le risque lié à l'internationalisation a ainsi évoqué principalement le risque « pays » (Eriksson et *al.*, 2014) assimilé au risque systématique ou risque dit « de marché ». Ce risque est lié à l'incertitude qui pèse sur la conduite d'une affaire dans un pays donné, valable pour toutes les organisations qui s'implantent dans ce même pays (Rodriguez et *al.*, 2013 ; Eriksson et *al.*, 2014). Reeb et *al.* (1998) ont montré que les firmes multinationales voyaient leur risque systématique augmenter en raison de différents facteurs présents dans les pays sur lesquels elles s'internationalisent : risques de taux de change, risques politiques, problèmes d'agence et d'asymétrie d'informations en relation avec la distance culturelle, l'environnement économique instable du pays et les actions des gouvernements en place. Le risque systématique est ainsi souvent un signal utilisé par les PME et leurs partenaires pour connaître ce qu'exigerait une implantation sur le pays donné et pour définir le niveau d'incertitude associé aux résultats de cette implantation.

La prise en compte de ce risque de marché oblige toutefois les partenaires financiers d'une entreprise à analyser le risque systématique d'une entreprise pays par pays, et non globalement pour une entreprise, en fonction de son portefeuille de pays. Il est donc difficile d'utiliser le risque pays comme *proxy* du risque global systématique de marché. Il nous faut définir, dans la perspective d'un modèle complet du risque, une mesure qui permettrait de tenir compte de l'incertitude du monde des affaires tous pays d'implantation confondus.

En outre, cette approche systématique du risque par le risque « pays » repose sur une approche historique et une collecte de données sur l'évolution de l'environnement passé. Elle ne dit rien sur le futur (Eriksson et *al.*, 2014) ni sur l'acuité de la perception que les dirigeants ont de ce futur et de leur environnement potentiel d'affaires. Ainsi, le risque pays pris comme mesure du risque systématique peut être réducteur. C'est avant tout la perception qu'en ont les dirigeants qui compte. Nous proposons donc de mesurer le risque de marché, appelé désormais risque systématique pour le

différencier du risque spécifique d'entreprise, comme le risque engendré par la forte incertitude des marchés et sur lequel l'organisation a peu de pouvoir.

Cette mesure reflète ainsi l'incertitude qui pèse sur les choix stratégiques du dirigeant. Elle n'est pas nécessairement identique pour tous les dirigeants des entreprises implantées dans le même pays², puisqu'elle est une perception.

En finance, le risque spécifique et le risque systématique composent de façon additive le risque global d'un actif. Il nous semble toutefois que, dans le cadre du risque stratégique d'internationalisation, la perception du degré d'incertitude lié au monde des affaires et des marchés pourrait affecter le risque spécifique soit directement (effet direct risque de marché - risque d'entreprise), l'incertitude perçue du monde des affaires rendant plus difficile pour le dirigeant les choix d'adaptation des compétences de l'entreprise, ce qui pourrait fragiliser l'entreprise et accroître la variabilité des résultats ; soit de façon indirecte, en tant que modérateur ou amplificateur du lien entre internationalisation et risque spécifique. Tester ces deux effets devrait nous permettre de voir dans quelle mesure risque spécifique d'entreprise et risque de marché se combinent dans une approche globale du risque d'internationalisation.

H1 : Le risque systématique lié à l'incertitude perçue qui pèse sur le monde des affaires accroît le risque spécifique d'entreprise

H1a) le risque systématique accroît le risque spécifique

H1b) le risque systématique a un effet modérateur (vs amplificateur) du lien entre internationalisation et risque spécifique

1.1.2 Le risque spécifique souvent absent des mesures de la performance de l'internationalisation

Peu de travaux ont étudié l'impact de l'internationalisation sur le risque spécifique pris comme une variable à expliquer ou dépendante (Majocchi et Zucchella, 2003 ; Eriksson et *al.*, 2014). Or, il semble que ce niveau de risque puisse varier en fonction du mode ou du degré d'engagement dans l'internationalisation. Bien que les auteurs aient souvent considéré que c'est l'internationalisation par l'export qui était la plus fréquente dans ces entreprises (Graves et Shan, 2013), certains ont toutefois suggéré l'existence d'une différence entre les firmes simplement exportatrices en matière de performance et celles qui ont des investissements à l'étranger (Lu et Beamish, 2001) ; la performance évoluerait donc bien en fonction du type d'internationalisation. Perrault et St Pierre (2008) ont ainsi montré que l'internationalisation pouvait prendre différentes formes, les modalités complexes d'internationalisation garantissant l'existence de profils différents d'internationalisation pour les PME. Ces auteurs proposent ainsi d'identifier des profils de PME internationales combinant trois dimensions d'internationalisation (mercantile, technologique et fonctionnelle), à savoir les PME locales (aucune internationalisation mercantile ni technologique), les PME internationales (internationalisation mercantile positive ou internationalisation technologique forte) et les PME mondiales (internationalisation mercantile positive et internationalisation technologique forte). Il apparaît que l'internationalisation doit être mesurée par une approche multidimensionnelle, cette

² En cela elle se distingue des mesures classiques du risque systématique de marché en finance

approche définissant ce que nous pouvons appeler «un niveau d'engagement dans l'internationalisation». Nous chercherons donc à analyser plus précisément l'impact de ce degré d'engagement dans l'internationalisation sur le risque spécifique que l'entreprise peut prendre.

Dans la mesure où l'internationalisation est réputée risquée en raison de l'incertitude qui pèse sur les marchés (Figueira-de-Lemos et *al.*, 2011, Figueira-de-Lemos et *al.*, 2014) amplifiée par les problèmes de distance culturelle et géographique et les ressources limitées de la PME, il semble que nous puissions supposer qu'un plus haut degré d'engagement dans l'internationalisation puisse conduire à augmenter le risque dans les PME. Nous pouvons donc formuler une seconde hypothèse :

H2 : Le degré d'engagement dans l'internationalisation a un effet positif et significatif sur le risque spécifique de la PME

1.2 Le rôle des pratiques managériales sur le lien [Internationalisation-risque spécifique]

Développer une approche en termes de risque spécifique suppose selon Eriksson et *al.* (2014) d'intégrer l'expérience et les activités actuelles de l'entreprise dans l'analyse, dans la mesure où elles conditionnent la façon dont l'entreprise va gérer le risque associé à son internationalisation. L'impact de l'internationalisation de l'entreprise sur le risque spécifique dépend donc de la façon dont l'entreprise va surmonter ses handicaps et la limitation de ses ressources (Barnard, 2010) et va instaurer des capacités dynamiques lui permettant de gérer sa croissance à l'international (Rialp et *al.*, 2005 ; Graves et Shan, 2013). Cela dépend ainsi de sa capacité à asseoir sa légitimité sur ses nouveaux marchés et à tisser de nouveaux réseaux de partenaires. Selon Majocchi et Zucchalla (2003), le plus grand danger à l'international serait de tomber dans une trappe de compétences internationales. Zhou et *al.* (2007) ont montré, quant à eux, qu'il n'existait pas de lien entre le taux d'exportation et la performance de la firme qui exporte, en raison d'un effet médiateur de cette compétence internationale. Perrault et St Pierre (2008) ont également suggéré que les pratiques d'affaires, les ressources et les modes d'organisation choisis pouvaient jouer un rôle de médiateurs entre la stratégie d'internationalisation et la performance de cette internationalisation. Raymond et St Pierre (2011) ont aussi montré l'importance des configurations de capacités pour expliquer les différences de performance en matière d'internationalisation.

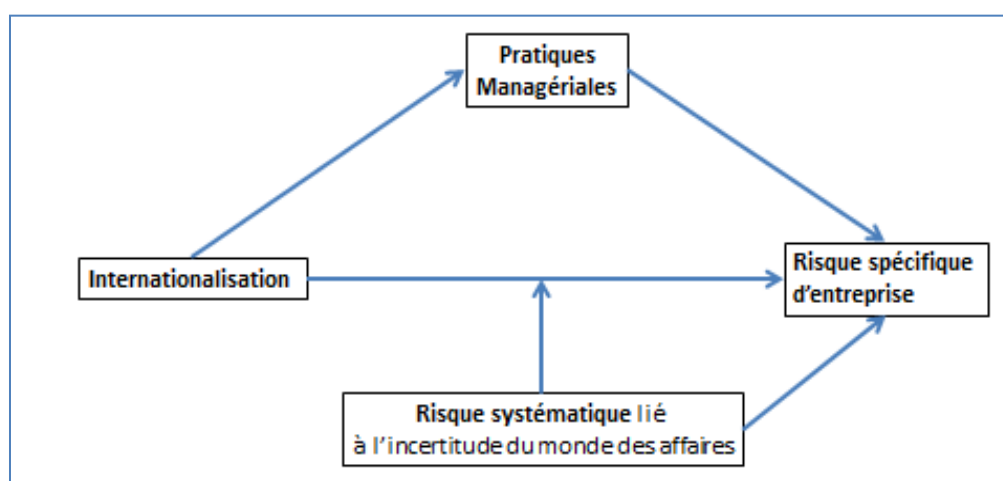
Inspirés de l'ensemble des travaux (Kwok et Reeb, 2000 ; Lu et Beamish, 2001 ; Majocchi et Zucchalla, 2003 ; Elango, 2009 ; Zhou et *al.*, 2007 ; Perrault et St Pierre, 2008 ; Barnard, 2010 ; Raymond et St Pierre, 2011 ; Graves et Shan, 2013) mettant en avant le rôle des ressources et pratiques d'affaires mobilisées dans la performance, nous proposons ici de voir en quoi l'alignement des pratiques managériales sur la stratégie d'internationalisation peut influencer le risque spécifique d'internationalisation. Il s'agit d'analyser comment le développement de pratiques managériales dédiées pour prendre en charge la complexité de l'internationalisation pourrait réduire le risque spécifique d'internationalisation. Différents niveaux de capacités d'absorption seraient ainsi exigés par les différents niveaux d'engagement à l'international (Onkelinx et *al.*, 2015). Nous émettons donc

l'hypothèse que les pratiques managériales sur l'internationalisation joueraient un rôle médiateur, et plus précisément de médiateur concurrentiel³, dans le lien [Internationalisation-risque spécifique].

H3 : Les pratiques managériales dédiées à l'internationalisation ont un effet médiateur sur le lien [Internationalisation-risque spécifique]

Au total nous disposons de trois grandes hypothèses à tester, composant ainsi un modèle global que nous résumons dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 1. Modèle conceptuel du risque spécifique lié à l'internationalisation médié par les pratiques managériales et modéré par le risque systématique



2. Mesures des variables, données et analyses empiriques réalisées

2.1 Variables de contrôle et modèle empirique

Nous proposons de compléter ce modèle initial par différentes variables de contrôle qui nous semblent importantes pour expliquer le risque spécifique de l'entreprise, indépendamment de son internationalisation : (1) la taille de l'entreprise ; (2) la dynamique stratégique de l'entreprise ; (3) la compétence de l'équipe de direction ; (4) l'appétence pour la nouveauté au sein de l'organisation. Ce sont des facteurs susceptibles de jouer sur la capacité de l'entreprise à réagir face à l'incertitude et à la nouveauté inhérente à de nouvelles stratégies, et donc sur la volatilité des résultats de l'entreprise.

La taille peut être une variable qui joue un rôle dans la façon dont l'entreprise parvient à absorber les incertitudes et les exigences liées à l'international. Ainsi une grande entreprise peut, par une surface financière, administrative et humaine plus vaste, dégager des ressources ou un surplus pour amortir d'éventuels chocs liés aux stratégies nouvelles. Elle sera mesurée par le chiffre d'affaires de l'année

³ Un médiateur concurrentiel d'une relation est une variable qui transforme le sens d'une relation initialement obtenue. Ainsi un médiateur concurrentiel d'une relation initialement positive entre deux variables modifie la relation en une relation négative.

précédente plutôt que par le chiffre d'affaires à l'export car c'est la capacité à réagir en général qui nous intéresse ici.

L'entreprise peut, en outre, avoir une certaine expérience de l'incertitude et de la gestion de la complexité engendrée par l'internationalisation si elle a développé d'autres stratégies telles qu'une stratégie d'innovation ou de diversification (Serboff et Tannery, 2015). Cette expérience stratégique devrait lui permettre d'amortir les chocs de l'internationalisation dans la mesure où elle a déjà été confrontée au problème de gestion de l'alignement, susceptible de conférer à son organisation une certaine agilité stratégique.

L'agilité organisationnelle et la capacité à réaliser un alignement stratégique dépend aussi à la fois de la compétence de l'équipe de direction mais aussi de l'appétence pour la nouveauté dans l'organisation.

Enfin, l'alignement stratégique des pratiques managériales à la stratégie d'internationalisation dépend aussi des perspectives que se donne l'équipe de direction en matière d'internationalisation. Ainsi, si l'entreprise a pour objectif de prolonger son ouverture à l'international, elle devrait avoir tendance à transformer en conséquence ses pratiques stratégiques dédiées. En revanche, si elle ne souhaite pas continuer à s'ouvrir, il est possible qu'elle n'aligne pas ses pratiques à la stratégie. L'opérationnalisation de l'ensemble des variables de notre modèle est fournie en annexe 1.

Plus précisément, le choix de la mesure du risque spécifique peut influencer les résultats (Miller et Bromiley, 1990). Or, différentes mesures du risque spécifique pour des entreprises non cotées sont disponibles et peuvent se combiner (Miller et Bromiley, 1990 ; Miller et Wei-Ru, 2003): (1) la variance de la rentabilité des actifs (ROA) qui mesure la volatilité des résultats au cours du temps ; (2) le ratio d'endettement (*debt to equity*) qui mesure traditionnellement le risque de faillite de l'entreprise ; et (3) le ratio d'intensité capitalistique (le capital en proportion des ventes), une mesure de risque plus indirecte que les précédentes, qui définit le risque de deux façons selon Miller et Bromiley (1990) : une forte intensité capitalistique qui conduit la firme à assumer des coûts fixes importants ce qui la soumet à une forte variabilité de son résultat si la demande diminue ; une forte intensité capitalistique qui expose à un important risque d'obsolescence du capital, le changement rapide de technologie pouvant rapidement remettre en cause la valeur de l'investissement. Les parties prenantes peuvent avoir en outre une vision différente du risque (Freeman, 1984 ; Miller et Bromiley, 1990). Utiliser différentes mesures de risque est, dès lors, nécessaire pour notre étude. Ainsi l'approche par le ROA (modèle empirique 1) permet de satisfaire les besoins de connaissances en matière de structure de coûts de l'entreprise, le ratio d'endettement (modèle empirique 3) évoque la structure du capital et l'intensité capitalistique (modèle empirique 2) reflète la structure de coûts et le modèle d'exploitation de la firme.

Le degré d'engagement dans l'internationalisation est mesuré, quant à lui, à travers l'appartenance à trois classes obtenues par une analyse en composantes multiples associée à une classification hiérarchique ascendante. Trois classes d'internationalisation ont été obtenues : (1) les PME locales,

qui n'ont aucune activité à l'international (44,19 % de l'échantillon)⁴ ; (2) les PME import/export qui se fournissent et qui vendent à l'étranger, mais principalement en Europe (35,74 % de l'échantillon) ; (3) les PME internationalisées, qui pensent leur activité à l'échelle internationale, qui vendent et se fournissent à l'étranger et qui disposent souvent de division internationale et de filiales implantées à l'étranger (20,07 % de l'échantillon). Nous avons vérifié que la mesure du degré d'engagement à l'international à travers ces classes permettait d'obtenir les mêmes résultats dans les tests, que celle consistant à évaluer globalement et directement la perception du dirigeant quant au degré d'internationalisation de son entreprise. Outre le fait que la classification obtenue rejoint, pour partie, la classification des profils d'internationalisation de Perrault et St Pierre (2008), cette triangulation nous a confortés dans l'idée de retenir la classification en trois classes pour définir une mesure du degré d'engagement à l'international.

Le test de notre modèle conceptuel requiert, enfin, le recours à des analyses de régressions multiples avec effets indirects (analyses de modération et de médiation). Si la référence historique dans ce domaine est l'approche de la médiation de Baron et Kenny (1986), de nouvelles méthodes fondées sur le *bootstrapping* ont montré leur supériorité, car elles s'accompagnent notamment d'un risque de deuxième espèce moins élevé que l'approche de Baron et Kenny (MacKinnon et al., 2002 ; Preacher et Hayes, 2004 ; Zhao, Lynch et Chen, 2010). Pour les besoins de nos traitements, nous mobilisons le module PROCESS for SPSS, développé par Preacher et Hayes (2004) et dont les fonctionnalités sont décrites dans Hayes (2013). Il nous permet à la fois de tester les hypothèses de l'effet de l'alignement stratégique sur le risque (*i.e* l'hypothèse 3 sur le rôle médiateur des pratiques managériales du lien [Internationalisation-risque spécifique]), mais également les évolutions du risque d'internationalisation en fonction de l'incertitude associée à la turbulence de l'environnement d'affaires (analyses de modération sur la base de l'hypothèse H1 concernant le risque systématique et concernant les variables de contrôle).

2.2 Base de données et description de l'échantillon

La base de données utilisée pour tester notre modèle de recherche est le produit d'un croisement entre certaines variables quantitatives issues des liasses fiscales de la base DIANE et des variables collectées sur les pratiques managériales de PME françaises au sein d'un observatoire des PME. La collecte de ces données se fait par l'intermédiaire d'un outil de diagnostic 360° pour PME entièrement en ligne et intégré aux programmes d'accompagnement de PME de la région Rhône-Alpes⁵. Les PME entrant dans ces programmes utilisent cet outil dans le but de prendre du recul sur leurs pratiques stratégiques et de management et de détecter d'éventuelles faiblesses pouvant être surmontées par l'offre d'accompagnement de la région. Ce dispositif permet de développer au jour le jour une base de données qui comportait, en juillet 2016, 1900 PME. Pour les besoins de l'étude empirique et pour répondre à la nécessaire antécédence des pratiques sur les mesures de risque issues du croisement avec la base DIANE, seules les données sur les pratiques managériales de 2012

⁴ Les entreprises intégrées dans la classe 1 ont été conservées car il s'agissait pour nous d'un sous-échantillon de contrôle ; elles ont été considérées comme ayant répondu pas du tout d'accord à la mise en place de pratiques managériales dédiées à l'internationalisation pour des raisons de traitements statistiques, même si on aurait pu penser que ces entreprises pouvaient mettre en place des pratiques dédiées à l'international dans une visée prospective, sans être déjà internationales.

⁵ <http://planpme.rhonealpes.fr/>

et 2013 sont utilisées, ce qui concerne 535 PME. L'échantillon ainsi obtenu est composé à 71,65 % de PME manufacturières ou à dominante manufacturière, avec un chiffre d'affaires moyen égal à 3 535 millions d'euros (écart-type : 4 838 millions d'euros) et un effectif moyen de 24,19 salariés (écart-type égal à 28,99 salariés).

3. Résultats

Nous présentons les résultats issus du test des modèles correspondant aux deux mesures du risque spécifique, respectivement par la volatilité du ROA (M1) et par l'intensité capitalistique (M2). Le test du modèle sur le risque spécifique mesuré par l'endettement restitue une très faible variance du risque spécifique (6 %) et le degré d'influence de l'internationalisation sur le risque spécifique n'étant pas significatif, nous décidons donc de ne pas retenir et de ne pas présenter ce modèle ici.

3.1 Le test du modèle sur le risque spécifique mesuré par la volatilité du ROA

Le modèle 1 restitue 8,9 % de la variance du risque spécifique, ce dernier étant mesuré par la volatilité du ROA, comme en témoigne le tableau 1 suivant.

Tableau 1. Le test du modèle 1 sur le risque spécifique mesuré par la volatilité du ROA

Variables	Coefficient (écart-type)
OFFRE	-0,7626 (1,9174)
COM	-2,7783 (2,0162)
COMPTAB	7,5108*** (2,6553)
FINANCT	-1,1329 (2,5148)
GRH	-3,5082 (2,4618)
CHAINE	-1,8011 (2,0599)
VEILLE	0,6329 (1,9266)
COORD	-1,8176 (2,2462)
TIC	-0,0814 (2,2936)
CLASSE	29,1420*** (10,2162)
RISK_S	9,3710 (5,7372)
CLASSE × RISK_S	-7,9103** (3,0874)
DIV_S	-2,2029** (0,8979)
OUV	1,4530 (1,3423)
CA2011	-0,0010*** (0,0003)
EXPL01	2,7497** (1,1576)
COMP_DIR	-5,0021** (2,0155)
Constante	5,0908 (20,9469)

Nota : * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Le test du modèle 1 montre que le risque d'entreprise (RISK) entretiennent une relation significative ($p < 0,01$) et positive. Comme attendu, le risque spécifique d'entreprise augmentent avec le degré d'engagement dans l'internationalisation (CLASSE). **H2 est confirmée pour la mesure du risque reposant sur la variabilité du ROA.**

Dans ce modèle, le risque systématique RISK_S n'a pas d'impact direct significatif sur le risque d'entreprise. **L'hypothèse H1a) selon laquelle le risque systématique aurait une influence positive et significative sur le risque d'entreprise est infirmée.**

Cependant, l'interaction du risque systématique avec le degré d'internationalisation est significative ($p < 0,05$) et négative. Plus l'incertitude (RISK_S) est élevée sur le marché, moins il est risqué pour l'entreprise de s'internationaliser. Autrement dit, lorsque le risque systématique est faible, le risque spécifique d'internationalisation est fort. Le risque systématique joue donc un rôle modérateur dans la relation entre internationalisation et risque spécifique, et l'hypothèse **H1b**) est ainsi confirmée.

Dans ce modèle 1, le changement de pratiques managériales ne joue quasiment pas de rôle direct, sauf la pratique managériale « comptabilité » qui a un rôle positif, direct et significatif, sur le risque spécifique, sans lien avec le degré initial d'engagement à l'international. La mise en place d'une comptabilité dédiée à l'international peut ainsi entraîner des modifications dans les comptes qui peuvent toucher les modes d'évaluation du résultat et entraîner une certaine volatilité de celui-ci. En revanche, certaines pratiques jouent un rôle médiateur sur le lien entre internationalisation et risque d'entreprise comme le montre le tableau 2 ci-dessous. Ce n'est donc pas le changement de pratiques managériales qui affecte le risque d'entreprise mais bien l'alignement stratégique en fonction du degré initial de l'engagement à l'international qui joue un rôle dans ce risque.

Tableau 2. Test des effets médiateurs du changement de différentes pratiques managériales sur le lien Internationalisation-risque spécifique dans le modèle 1

Variables	Coefficient (écart-type)	Intervalle de confiance
EFFET TOTAL	-1,7813 (1,8418)	[-5,5139 ; 0,5817]
OFFRE	-0,3675 (0,5855)	[-1,4493 ; 0,4445]
COM	-1,3037* (0,9152)	[-3,4679 ; -0,2097]
COMPTAB	1,4673 (1,6361)	[-0,2189 ; 5,3924]
FINANCT	-0,2787 (0,5538)	[-1,5076 ; 0,3821]
GRH	-0,4625* (0,2477)	[-1,1819 ; -0,2095]
CHAINE	-0,4900 (0,5164)	[-1,8531 ; 0,0768]
VEILLE	0,2502 (0,8964)	[-1,1434 ; 1,7787]
COORD	-0,5657 (0,6933)	[-2,1848 ; 0,2330]
TIC	-0,0307 (0,9072)	[-2,0296 ; 1,0936]

Nota : * $p < 0,10$

Il apparaît que les pratiques managériales de gestion de communication externe et de gestion des ressources humaines jouent un rôle significatif à 10 % et négatif sur le lien internationalisation-risque d'entreprise, lui-même positif. Ainsi, lorsque les entreprises alignent leurs pratiques managériales dans ces domaines, l'effet de l'internationalisation sur le risque d'entreprise est négatif. Le changement dans les pratiques GRH et de communication externe constituent donc des médiateurs concurrentiels dans le modèle. **L'hypothèse H3, selon laquelle les pratiques managériales auraient un effet médiateur sur le lien Internationalisation- Risque d'entreprise, est donc partiellement confirmée (pour la communication externe et la gestion des ressources humaines).**

3.2. Le test du modèle sur le risque spécifique mesuré par l'intensité capitalistique (modèle 2)

Le modèle 2 restitue 12,14 % de la variance expliquée du risque spécifique mesuré par l'intensité capitalistique comme l'indique le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3. Test du modèle de risque spécifique d'entreprise mesuré par l'intensité capitalistique

Variables	Coefficient (écart-type)
OFFRE	-71,1354** (32,8906)
COM	-98,5060*** (36,0209)
COMPTAB	20,3156 (46,9558)
FINANCT	-0,9573 (43,5531)
GRH	-55,2943 (42,8339)
CHAINE	-64,8925* (35,6492)
VEILLE	81,8689** (33,6138)
COORD	85,1952** (39,1901)
TIC	87,1767** (39,5981)
CLASSE	452,0854** (178,3628)
RISK_S	135,7007 (100,9409)
CLASSE × RISK_S	-110,7892** (54,4498)
DIV_S	-42,2898*** (15,5848)
OUV	30,2473 (23,2967)
CA ₂₀₁₁	-0,0049 (0,0061)
EXPL ₀₁	29,9920 (19,7544)
COMP_DIR	-46,8645 (35,0976)
Constante	-259,1462 (364,8148)

Nota : * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Il existe un effet positif et significatif ($p < 0,05$) de l'internationalisation sur le risque d'entreprise mesuré par l'intensité capitalistique. L'internationalisation augmente le risque spécifique mesuré par l'intensité capitalistique. **H₂ est confirmée pour le risque mesuré par l'intensité capitalistique.**

Le risque systématique n'a pas d'effet direct sur le risque d'entreprise (**H_{1a} est infirmée**). mais a un effet combiné avec l'internationalisation sur le risque d'entreprise comme c'était le cas dans le modèle 1 (H_{1b} confirmée).

Les pratiques ont des impacts directs contrastés sur le risque spécifique mesuré à travers l'intensité capitalistique ; certaines jouent positivement (Veille, Coordination et TIC), d'autres négativement (Offre, Communication, Chaîne). Le changement de pratiques de veille, de coordination et de TIC, qui supposent un dispositif technologique important, accroissent le risque d'intensité capitalistique tandis que le changement de pratiques en matière d'offre, de communication externe et de chaîne logistique, pratiques traditionnellement moins exigeantes en termes de capital, réduiraient le risque d'entreprise en matière d'intensité capitalistique.

Certaines pratiques jouent, en outre, un rôle médiateur et négatif sur le lien internationalisation-risque spécifique (COM, GRH et Chaîne logistique) comme l'indique le tableau 4 ci-dessous. Modifier ses pratiques de communication externe, de GRH et de chaîne logistique en fonction de l'internationalisation réduit le risque d'entreprise lié à l'intensité capitalistique. L'alignement stratégique en matière de GRH, de chaîne logistique et de communication externe est donc important pour réduire le risque spécifique d'internationalisation en matière d'intensité capitalistique. **H3 est confirmée partiellement** pour trois pratiques managériales dans le cas du risque spécifique par intensité capitalistique.

Tableau 4. Test des effets médiateurs du changement de différentes pratiques managériales sur le lien Internationalisation-risque spécifique dans le modèle 2

Variables	Coefficient (écart-type)	Intervalle de confiance
EFFET TOTAL	-9,1436 (33,8662)	[-52,1908 ; 51,1732]
OFFRE	-33,7078 (32,2611)	[-102,0681 ; 3,8157]
COM	-46,5949** (0,9152)	[-117,9601 ; -3,8535]
COMPTAB	4,2197 (25,2163)	[-26,5155 ; 55,0703]
FINANCT	-0,2553 (9,7880)	[-14,4825 ; 19,6870]
GRH	-6,9344** (5,5159)	[-22,5296 ; -1,3846]
CHAINE	-17,7042** (13,3568)	[-52,6215 ; -1,9887]
VEILLE	30,9315 (33,2994)	[-7,9160 ; 96,0759]
COORD	28,6825 (37,1691)	[-14,3696 ; 103,7104]
TIC	32,2194 (41,1154)	[-16,0745 ; 118,4079]

Nota : ** $p < 0,10$

3.3 Les effets des variables de contrôle sur le risque spécifique d'entreprise

Dans le cas du risque spécifique mesuré par la volatilité du ROA, l'expérience stratégique et la taille de l'entreprise jouent leur rôle de variables de contrôle de façon négative, tandis que les compétences du dirigeant et l'appétence à la nouveauté jouent ce rôle de façon positive.

Dans le cas du risque spécifique mesuré par l'intensité capitalistique, seule la variable d'expérience stratégique joue un rôle négatif et significatif. Ainsi, plus l'entreprise s'est engagée dans des investissements stratégiques diverses dans un passé récent, moins son risque spécifique est important.

L'ensemble des résultats de ces traitements sont présentés dans l'annexe 2.

4. Discussion, limites et contributions potentielles

Si l'internationalisation accroît le risque spécifique d'entreprise tant en matière de volatilité du ROA que dans l'évolution de son intensité capitalistique, l'alignement des pratiques managériales de GRH, de chaîne logistique et de communication externe sur son degré d'engagement à l'international, peut permettre à la PME de le réduire. La firme doit pouvoir ainsi trouver des moyens pour développer son engagement international sans augmenter de façon trop importante son risque spécifique. Les résultats de cette recherche confirment ainsi que les ressources et les capacités dynamiques mises

en œuvre jouent un rôle clé dans la performance de l'internationalisation que ce soit en matière de résultats obtenus (Raymond et St Pierre, 2011) ou en matière de risque spécifique engendré. L'investissement dans des pratiques managériales dédiées en matière de GRH, de gestion de la chaîne logistique et de communication devrait permettre à la PME de créer de la valeur dans sa stratégie d'internationalisation.

Ces résultats confirment, en outre, l'importance d'un alignement stratégique des pratiques en matière de ressources humaines comme l'ont souligné Onkelinx *et al.* (2015) en montrant l'impact de celles-ci sur la durabilité de l'engagement des PME dans l'international et son caractère soutenable.

Il est marquant que les pratiques managériales jouant ce rôle « d'amortisseurs » du risque spécifique d'internationalisation des PME, sont des pratiques qui supposent un engagement à long terme de l'entreprise auprès de ses parties prenantes clés : les salariés à travers les pratiques de gestion des ressources humaines, les fournisseurs et clients à travers les pratiques de gestion de la chaîne logistique, et le public avec les pratiques de communication externe. L'alignement stratégique international des pratiques favorise l'engagement auprès des parties prenantes internationales et pourrait rendre ainsi moins risquée, plus crédible et plus légitime la stratégie d'internationalisation de la PME.

En termes d'implications managériales, les dirigeants peuvent identifier quelles pratiques doivent accompagner la décision de s'internationaliser pour une PME, tandis que les pouvoirs publics peuvent identifier sur quelles pratiques ils doivent pouvoir proposer un accompagnement aux entreprises qui souhaitent s'engager à l'international.

Les résultats obtenus dans cet article qui s'inscrivent dans l'idée d'une co-évolution des pratiques managériales et de l'internationalisation, et qui relève d'une approche contingente, ne sont pas dénués de limites. Raymond et St Pierre (2011) ont ainsi montré que cette approche contingente pouvait être dépassée par une approche configurationnelle et d'équifinalité, celle-ci supposant qu'il peut exister plusieurs façons de combiner les compétences pour atteindre un même objectif d'internationalisation. Il est, en effet, possible que, pour un même niveau de risque spécifique atteint, plusieurs combinaisons de pratiques managériales soient envisageables.

Annexes

Annexe 1. Nature et mesure des variables testées

Variable	Libellé	Mesure	Indicateurs ou types de questions utilisés
Risque spécifique d'entreprise	RISK	Volatilité du ROA ⁶ (résultat net/total actif net)	Variance des ROA sur la période 2010-2014
		Intensité capitalistique	(Immobilisations brutes + BFR)/CA Ratio mesuré l'année du diagnostic
		Ratio d'endettement	Dettes/capitaux propres Ratio mesuré l'année du diagnostic
Risque systématique lié à l'incertitude du monde des affaires	RISK_S	Moyenne obtenue sur trois dimensions	Moyenne sur des échelles de perception d'une incertitude quant aux actions réactions des concurrents, quant à la prévision de la demande, quant au degré de changements rapides et imprévisibles dans le ou les secteurs d'activité de l'entreprise
Degré d'engagement dans l'internationalisation	CLASSE (inter)	Analyse en correspondances multiples associée à une classification ascendante hiérarchique permettant de déterminer trois niveaux d'internationalisation : PME locales, PME Import-export et PME internationalisées (voir le détail des classes ci-dessous)	Mesure sur une échelle de 1 à 3 qui correspond à l'appartenance de l'entreprise dans l'une des classes obtenues grâce à l'ACM sur les réponses aux questions sur les dimensions perçues de l'internationalisation par le dirigeant de PME (offre, technologie, chaîne de valeur) et sur les réalités de cette internationalisation (import, export, organisation internationale, implantations à l'étranger, recrutement, financement, ressources à l'étranger).
Alignement des pratiques managériales	OFFRE COM COMPT FINANC GRH CHAINE VEILLE COORD TIC	Changement des différentes pratiques en fonction de l'internationalisation	Mesure sur une échelle de 5 points du degré de changement de la pratique en fonction de l'internationalisation (faiblement-à fortement)
Taille de l'entreprise	CA n-1	CA de l'année précédente	CA de l'année précédant le diagnostic
Dynamique stratégique	DIV_S	Nombre de mouvements stratégiques sur les trois dernières années en matière d'innovation, de diversification, de processus de production...	Somme des mouvements stratégiques sur les trois dernières années
Appétence pour la nouveauté	EXPLO ₁	Degré d'appétence pour la nouveauté dans l'organisation	Mesure sur une échelle de 1 à 5 du degré d'accord sur l'idée que l'organisation a expérimenté au cours des trois dernières années des idées radicalement nouvelles
Objectif de poursuite de l'internat ^o	OUV	Mesure de la volonté d'augmenter l'ouverture à l'international de l'entreprise	Mesure sur une échelle de Lickert de 1 à 5 sur le souhait d'une plus grande ouverture à l'international de l'entreprise
Compétence de l'équipe dirigeante	COMP_DIR	Diversité des fonctions représentées dans l'équipe de direction	Nombre de fonctions et de représentants des divisions et des branches et des zones géographiques dans l'équipe de direction

Annexe 2. Résumé des résultats de l'influence de l'internationalisation sur le risque spécifique d'entreprise sous contrôle de différentes variables

	Risque spécifique mesuré par la volatilité du ROA	Risque spécifique mesuré par l'intensité capitalistique	Risque mesuré par l'endettement
CLASSE d'inter	Positif ***	Positif **	NS
Risk_S	combiné à CLASSE d'inter	combiné à CLASSE d'inter	NS
Risque systématique	Négatif **	Négatif **	
PM OFFRE	NS	Négatif direct **	Positif***
PM COM	NS	Négatif direct*** et Médiateur concurrentiel négatif *	Médiateur concurrentiel négatif*
PM COMPTA	Positif ***	NS	Négatif*
PM Financement	NS	NS	NS
PM GRH	Médiateur concurrentiel négatif *	Médiateur concurrentiel négatif *	Positif***
PM CHAINE logistique	NS	Négatif direct* et Médiateur concurrentiel négatif *	NS
PM VEILLE	NS	Positif**	NS
PM COORD	NS	Positif**	NS
PM TIC	NS	Positif**	NS
Dynamique stratégique	Négatif **	Négatif ***	NS
DIV			
Volonté d'accroître l'ouverture internationale	NS	NS	NS
OUV			
Taille (CA)	Négatif ***	NS	NS
Degré d'ouverture au changement	Positif **	NS	NS
EXPLO			
Compétences de l'équipe dirigeante	Négatif **	NS	Positif *
COMP_DIR			

Nota : * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Références

- Barnard H. (2010), Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities—the value of market-based resources, *Journal of International Management*, vol. 16, n 2, p. 165-176.
- Baron R. et Kenny D. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of personality and social psychology*, vol. 51, n 6, p. 1173–1182.
- Bettis, R. A. (1983), Modern financial theory, corporate strategy and public policy: Three conundrums. *Academy of Management Review*, vol. 8, n°3, p. 406-415.

⁶ Le ROA est choisi ici comme principal indicateur de mesure du risque financier car c'est une mesure la plus souvent utilisée dans les travaux sur la performance en matière d'internationalisation (Majocchi et Zucchella, 2003)

- Bowman E.H. (1980), A risk/Return Paradox for Strategic management, *Sloan Management Review*, vol. 21, n°3, p. 17.
- Brutsbauer S. (2014), Enterprise Risk Management in SMEs: Towards a structural model, *International Small Business Journal*, p. 1–16.
- Elango B. (2009), Minimizing effects of 'liability of foreignness': Response strategies of foreign firms in the United States, *Journal of World Business*, vol. 44, n°1, p. 51-62.
- Eriksson K., Jonsson S., Lindbergh J. et Lindstrand A. (2014), Modeling firm specific internationalization risk: An application to banks' risk assessment in lending to firms that do international business, *International Business Review*, vol. 23, n° 6, p. 1074-1085.
- Figueira-de-Lemos F., Johanson J. et Vahlne J-E (2011), Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model, *Journal of World Business*, vol. 46, n° 2, p. 143-153.
- Figueira-de-Lemos F. et Hadjikhani A. (2014), Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments, *Journal of World Business*, vol. 49, n°3, p. 332-349.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder perspective*, Boston: Pitman.
- Freiling J. et Laudien S. M. (2012), Assets or Liabilities of Foreignness? On the Role of TNCs in International Business. Assets or Liabilities of Foreignness? Working Paper.
- Graves C. et Shan Y.G. (2013), An Empirical Analysis of the Effect of Internationalization on the Performance of Unlisted Family and Nonfamily Firms in Australia, *Family Business Review*, vol. 27, n°2, p. 142-160.
- Gupta J., Wilson P., Gregoriou A. et Healy J. (2014), The effect of internationalization on modelling credit risk for SMEs: Evidence from UK market, *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, vol. 31, p. 397-413.
- Hayes A. F. (2013), *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hilmersson M (2014), Small and medium-sized enterprise internationalization strategy and performance in times of market turbulence, *International Small Business Journal*, vol. 32, n°4, p. 386–400.
- Hymer S. H. (1976), *International operations of national firms: A study of foreign direct investment*, Boston, MA: MIT Press.
- Jemison D. B. (1987), Risk and the relationship among strategy, organizational processes, and performance. *Management science*, vol. 33, n°9, p. 1087-1101.
- Kraus S., Ambos T. C., Eggers F. et Cesinger B. (2015), Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, vol. 68, n°7, p.1501-1505.
- Kwok C. C. et Reeb D. M. (2000), Internationalization and firm risk: An upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, p. 611-629.
- Liesh P., Welch L. et Buckley P. (2011), Risk and Uncertainty in Internationalization and International Entrepreneurship Studies, *Management International Review*, vol. 51, n° 6, p.851-873.
- Lu, J. W. et Beamish, P. W. (2001), The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, vol. 22, n° 6-7, p. 565-586.
- MacKinnon D., Lockwood C., Hoffman J., West S. et Sheets V. (2002), A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects, *Psychological methods*, vol. 7, n°1, p. 83–104.
- Majocchi A. et Zucchella A. (2003), Internationalization and performance findings from a set of Italian SMEs, *International Small Business Journal*, vol. 21, n 3, p. 249-268.
- Miller K. D. et Bromiley P. (1990), Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures, *Academy of Management journal*, vol. 33, n°4, p. 756-779.
- Miller K.D. et Wei-Ru C. (2003), Risk and firm's costs, *Strategic Organization*, vol. 1, n°4, p. 355-382.
- Nachum L. (2003), Liability of foreignness in global competition? Financial service MNEs in the City of London', *Strategic Management Journal*, vol.24, n°12, p. 1187-1208.
- Nachum L. (2010), When is foreignness an asset or a liability? Explaining the performance differential between foreign and local firms, *Journal of Management*, vol. 36, n°3, p. 714-739.
- Onkelinx, J., Manolova, T. S. et Edelman, L. F. (2015), Human capital and SME internationalization Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, July 13.

- Perrault J. L. et St-Pierre J. (2008), *Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME: De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette*, Communication présentée au IXe CIFEPME, Louvain-la-Neuve (Belgique), p. 28-31.
- Preacher K. et Hayes A. (2004), *SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models*, *Behavior Research Methods*, vol. 36, n°4, p. 717-731.
- Raymond L et St-Pierre J. (2011), Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality, *International Small Business Journal*, February 2013; vol. 31, 1: pp. 82-102, first published on July 18.
- Reeb D. M., Kwok C. C. et Baek H. Y. (1998), Systematic risk of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, p. 263-279.
- Rialp A., Rialp, J. et Knight, G. A. (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?. *International business review*, vol. 14, n°2, p. 147-166.
- Rodriguez L.C., Montiel I. et Oziuna T. (2013), A conceptualization of how firms engage in Corporate Responsibility based on Country Risk, *Business et Society*, vol. 53, n° 5, p. 625-651.
- Serboff T. et Tannery F. (2015), Investissement stratégique et développement des PME, *Revue française de gestion*, vol. 6, p.11-27.
- Stinchcombe A. L. (1965), *Organizations and social structure*, Handbook of organizations, vol. 44, n°2, p. 142-193.
- Vissak T. et Francioni B. (2013), Serial nonlinear internationalization in practice: A case study, *International Business Review*, vol. 22, n°6, p. 951-962.
- Zaheer S. (1995), Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°2, p.341-363.
- Zaheer S. and Mosakowski E. (1997), The dynamics of the liability of foreignness. A global study of survival in financial services, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°6, p. 439-463.
- Zahra S.A., Ireland R.D. et Hitt M. (2000), International expansion by new venture firms; international diversity, mode of market entry, technological learning and performance, *Academy of management journal*, vol. 43, n°5, p. 925-950.
- Zhao X., Lynch J., et Chen Q. (2010), « Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis », *Journal of Consumer Research*, vol. 37, n°2, p. 197-206.
- Zhou, L., Wu, W. P. et Luo, X. (2007), Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, vol. 38, n°4, p. 673-690.