

La participation des PME à l'économie mondiale : les PME des pays du nord et du sud adoptent-elles les mêmes comportements ?

Josée St-Pierre¹,

Résumé

La participation des PME à l'économie mondiale peut présenter un défi autant pour les dirigeants d'entreprise que pour les gouvernements qui tentent de leur fournir un soutien adéquat. L'ampleur de ce défi peut toutefois être différente selon le pays où est localisée l'entreprise, la disponibilité d'infrastructure performante alignée sur les normes mondiales, la présence de ressources de qualité et, aussi, selon la vision que l'entrepreneur a de sa propre intégration à cette économie. Peut-on considérer que les PME des pays développés ont de meilleures chances que celles des pays en développement de tirer profit de la nouvelle économie et ainsi de créer de la richesse pour leurs concitoyens ? Des entrevues réalisées auprès de dirigeants canadiens et malgaches de PME exportatrices montrent que les comportements sont relativement semblables ainsi que la compréhension des principaux enjeux de l'exportation. Or, plusieurs pays en développement souffrent d'une infrastructure inadaptée, que ce soit sur les plans logistiques, informationnels, financiers ou assurant l'accès à diverses ressources de qualité. Ces déficits dépendent des pays, mais n'empêchent pas certaines PME très dynamiques de réussir sur les marchés étrangers. En revanche, si les gouvernements veulent accélérer le rythme de l'exportation de leurs PME, ils devront s'assurer de créer un environnement propice aux activités internationales.

1. INTRODUCTION

La vigueur économique d'un pays est fortement tributaire de sa capacité à se distinguer sur les marchés extérieurs et à produire ainsi une balance commerciale positive. Une forte intégration à l'économie mondiale procure des effets bénéfiques qui se reflètent à la fois sur la croissance du pays et sur ses entreprises. Au-delà des bénéfices monétaires qu'elle peut apporter, cette intégration permet aux entreprises d'accéder aux ressources disponibles sur d'autres marchés et, ainsi, accroître leurs sources d'approvisionnement afin de maintenir leur compétitivité et leurs coûts au plus bas; y dénicher les équipements, les technologies qui pourront favoriser leur productivité de même que l'assurance d'une qualité irréprochable; y trouver des ressources humaines offrant les compétences qui peuvent faire défaut dans leur propre pays et, finalement, obtenir les ressources monétaires

¹ Ph.D. Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières
Nous tenons à remercier Tinasoa Razafindrazaka et Claudia St-Pierre pour leur contribution à la collecte et à l'analyse des données et Claire V. De la Durantaye pour ses commentaires sur la discussion.

en quantité suffisante pour les aider à couvrir l'ensemble de leurs besoins. Ainsi, l'internationalisation ne peut donc être définie exclusivement par le biais de l'exportation qui constituerait le principal vecteur de croissance pouvant assurer l'expansion et la survie des entreprises dans l'environnement d'affaires actuel. L'internationalisation apparaît plutôt comme un phénomène touchant l'ensemble des activités de l'entreprise et permettant à celle-ci non seulement de conquérir de nouveaux marchés mais aussi de trouver les facteurs de production les plus susceptibles de contribuer à sa performance sur ces marchés outre frontière. Les PME qui sont souvent dépendantes de leur environnement, qui peuvent souffrir de lacunes au plan des compétences ou qui demeurent vulnérables à cause des ressources limitées sont ainsi appelées à s'intégrer à cette économie mondiale et à y participer de plus en plus activement car il en va de leur survie.

Tel que suggéré, cette internationalisation se présente de différentes façons. Mais l'exportation est considérée comme l'une des premières façons de s'engager dans des activités internationales puisque cela peut exiger de faibles ressources, ne pas présenter un trop grand risque d'affaires et offrir une certaine flexibilité permettant aux entreprises de s'ajuster rapidement aux aléas de l'environnement (Leonidou *et al.*, 2007), ce qui constitue une stratégie tout à fait accessible à un certain nombre de PME.

Encourager l'exportation a toujours été considéré par les gouvernements comme une façon d'assurer la performance de leur économie (Ahmed *et al.*, 2004), via un accroissement des compétences des entreprises et une amélioration de la productivité; ce qui constitue d'importants inducteurs de croissance de l'emploi et de création de richesse. Ces incitations à l'ouverture aux marchés étrangers sont encore plus importantes depuis quelques années avec la montée en puissance des pays jadis considérés en développement, qui créent d'importantes pressions à la baisse sur les prix, et qui viennent gruger des parts de marché significatives aux entreprises locales qui ne réussissent pas à maintenir leur niveau de compétitivité. Malgré ces efforts des pouvoirs publics dans de nombreux pays, on constate que le taux de PME qui exportent demeure relativement faible par rapport à celui des PME qui ont le potentiel de le faire, de même que le pourcentage de leur volume d'activités qui est réalisé à l'étranger.

L'étude de Leonidou *et al.* (2007) montre de plus que les interventions des pouvoirs publics ainsi que des organismes de développement économique qui coordonnent des missions commerciales à l'étranger ont peu d'impact sur la décision d'exporter des PME.

Dans une importante recension des facteurs motivant l'exportation chez les PME, Leonidou *et al.* (2007) montrent que les stimuli à ces décisions sont multiples et, pour pouvoir jouer un rôle véritablement significatif sur les décisions des propriétaires dirigeants, il est nécessaire pour les gouvernements de mieux comprendre la réalité de ces entreprises et les facteurs qui influencent leurs actions. Plusieurs auteurs se sont donc attardés à mieux comprendre ce phénomène d'internationalisation des PME, via principalement l'exportation, les déterminants de la performance à l'international de ces entreprises, les stimuli poussant les dirigeants à s'internationaliser ainsi que les freins que ceux-ci pouvaient rencontrer dans leur démarche ou qui pouvaient les empêcher de réaliser leurs objectifs. La plupart de ces études, comme le relatent Sousa *et al.* (2008) ont cependant été réalisées dans les pays développés où les infrastructures et les institutions facilitent souvent la démarche d'internationalisation des PME. Or, cette dernière est un phénomène qui touche autant les pays développés que les pays en développement ou en transition. Aussi est-il intéressant de se demander si les PME de ces pays ont les mêmes comportements que celles des pays développés ? Dans la mesure où ces pays ont besoin du dynamisme des PME pour stimuler la création d'emplois, accroître l'innovation et produire de la richesse, il est important de mieux comprendre leur comportement et leur réalité. Cette réalité pourra également servir les pouvoirs publics dans la formulation d'éventuels programmes de soutien adaptés aux besoins de PME et pouvant ainsi devenir un réel stimulant à leurs actions.

La présente étude explore donc cette question du comportement international des PME via surtout l'exportation, en rendant compte des résultats d'entrevues réalisées auprès de dirigeants de PME de deux pays très distincts, soit le Canada et Madagascar, dans le but de tenter de vérifier si les entreprises du nord et du sud font face aux mêmes défis, difficultés et si elles présentent les mêmes comportements.

Dans les prochaines pages, nous allons d'abord présenter un état des connaissances pour mieux comprendre les déterminants, les stimuli et

les barrières à l'exportation chez les PME. Nous décrivons ensuite le cadre méthodologique pour la collecte des données, les résultats obtenus et les discussions qu'ils inspirent, avant de formuler les conclusions et quelques recommandations d'intervention à l'attention des pouvoirs publics qui souhaitent accroître les PME exportatrices de leur région.

2. *PRÉSENTATION DE LA LITTÉRATURE*

La recension des déterminants de la performance internationale des PME, ou la réussite des activités d'exportation, à partir des recherches sur le sujet suppose que les chercheurs mesurent la performance de la même façon, de telle sorte que les observations peuvent être cumulées, permettant de mieux comprendre la réalité des PME. Or, une recension réalisée par Sousa (2004) à partir de 43 articles publiés entre 1998 et 2005 révèle l'utilisation de 50 indicateurs différents de performance à l'exportation pouvant être objectifs ou subjectifs. Les plus fréquents sont : l'intensité de l'exportation, la croissance du taux d'exportation, la rentabilité de l'exportation, la part de marché à l'exportation, la satisfaction à l'égard de la performance à l'exportation et le succès perçu de l'exportation². Cette diversité d'indicateurs présente toutefois une limite au niveau de la comparabilité des résultats observés par les différents auteurs, rendant impossible l'élaboration d'un modèle général de succès à l'exportation. La section suivante présente donc une liste des principaux déterminants identifiés dans des études réalisées dans des contextes parfois très différents, et qui peuvent s'avérer complémentaires. Nous les utiliserons pour développer notre cadre d'analyse.

² L'utilisation de mesures subjectives, à partir d'échelle de satisfaction ou de perception, est requise lorsque les auteurs anticipent un refus de la part des répondants de fournir des données objectives. Comme le mentionne Sousa (2004), les mesures subjectives générales telles que le degré de satisfaction des dirigeants de leur performance à l'international permettent de recueillir leur opinion concernant différents éléments stratégiques tels que l'expansion des marchés, la réaction des concurrents, etc. Ces indicateurs divulguent également la mesure selon laquelle les objectifs définis par la direction ont été atteints, ce qui, cependant, ne nous renseigne pas sur les données objectives telles que le taux d'exportation. L'utilisation des deux types de mesure offre l'avantage de couvrir différents aspects de la performance à l'exportation, celle-ci étant multidimensionnelle.

2.1 *Les déterminants de la performance «internationale» des PME*

Dans une analyse méthodique de 52 études empiriques réalisées sur des échantillons pouvant assurer une certaine validité statistique à partir d'enquêtes postales, mais toujours dans les pays industrialisés, Sousa *et al.* (2008) ont développé un cadre conceptuel permettant l'identification des déterminants favorisant la performance à l'exportation des entreprises, à partir des variables qui se sont avérées significatives dans les différentes études. Nonobstant le nombre d'auteurs qui se sont consacrés à mieux comprendre les facteurs permettant aux entreprises de se réaliser à l'international, Sousa *et al.* (2008) déplorent le manque de cohésion et d'intégration des différentes études, plusieurs chercheurs ne situant pas leurs travaux parmi les découvertes déjà réalisées. Il est donc impossible, selon ces auteurs, d'arriver à ce stade-ci de la recherche, à une ébauche de cadre théorique facilitant l'identification de facteurs clés qui pourraient être considérés universels et d'autres plus particuliers à différentes situations, différents pays ou différentes stratégies. Les auteurs rappellent à ce sujet les travaux de Aaby et Slater et Madsen, qui avaient exprimé des reproches semblables il y a déjà vingt ans (Sousa *et al.*, 2008).

Une telle insuffisance de la littérature scientifique ne permet pas de distinguer parmi les facteurs répertoriés, ceux les plus importants, les plus structurants de ceux davantage marginaux ou conjoncturels. Il en est ainsi de l'intervention gouvernementale qui, dans différents contextes peut s'avérer indispensable mais selon une forme adaptée à chaque situation. C'est du moins ce que suggèrent les observations de Dana *et al.* (2009) dans plusieurs pays asiatiques tout comme Neupert *et al.* (2006) pour le cas du Vietnam. Par ailleurs, Sousa *et al.* (2008) expliquent plusieurs des contradictions observées dans les études par l'absence de prise en compte des facteurs de contingence pouvant influencer l'organisation des entreprises et leurs capacités à mobiliser les ressources et les compétences nécessaires pour atteindre une performance supérieure. Ils rappellent d'ailleurs qu'aucune stratégie ne peut convenir à toutes les entreprises dès lors que celles-ci opèrent dans des environnements différents, qu'elles font face à une turbulence sectorielle spécifique et qu'elles présentent des caractéristiques singulières.

La théorie des ressources reconnaît que pour se distinguer de leurs concurrents, les entreprises ont recours à des ressources spécifiques qu'elles savent utiliser de façon particulière selon les compétences qu'elles développent. Une performance supérieure peut alors être atteinte par une combinaison unique des ressources et des compétences des entreprises qui déterminent ainsi leurs capacités stratégiques. En revanche, ces capacités ne sont pas universelles et ne peuvent s'appliquer intégralement dans toutes les entreprises pour produire les mêmes résultats. Leur construction et leur déploiement doivent tenir compte de l'environnement externe à l'entreprise, du contexte dans lequel elle œuvre. Nous devons donc faire appel à l'approche par la contingence qui suggère que la performance (ainsi que la stratégie) est déterminée aussi par des facteurs environnementaux qui définissent le contexte spécifique de chaque entreprise (Raymond et St-Pierre, 2010). L'intérêt de la théorie de la contingence est donc qu'elle permet de voir les entreprises comme des firmes dynamiques adaptatives qui savent se modeler selon leurs contraintes pour être performantes.

En nous inspirant de la littérature sur l'exportation des PME, nous présenterons les déterminants en fonction des défis que doivent relever les PME pour réussir sur les marchés internationaux. Ces défis obligent les PME à développer des capacités stratégiques permettant de répondre rapidement et avec efficacité aux besoins changeants de la clientèle, de produire aux coûts les plus bas possibles, d'innover sans cesse dans les différentes facettes de l'organisation notamment pour assurer une flexibilité et une capacité d'adaptation aux modifications de l'environnement. Par ailleurs, étant soumises à de fortes pressions sur les prix et les délais, les PME reconnues pour leurs déficiences de ressources ne pourront réussir seules leur internationalisation et devront plutôt travailler en collaboration avec différents partenaires afin d'accéder rapidement à une information stratégique et à des ressources complémentaires aux leurs.

De Clercq *et al.* (2005) rappellent que l'internationalisation des PME ne peut être abordée en faisant abstraction de son dirigeant principal, puisqu'il s'agit d'un acte entrepreneurial dont il pourra souvent être le seul décideur. Une vision claire du cheminement de l'entreprise sur les marchés internationaux assure un engagement ferme qui permet de mieux planifier les actions tout en favorisant une allocation judicieuse

des ressources technologiques, humaines et financières (Sousa *et al.*, 2008). La clarté et la précision de cette vision sont souvent tributaires de l'expérience internationale du dirigeant, antérieure à sa décision, ce qui affine sa compréhension des comportements et des différences culturelles qu'il est susceptible de rencontrer dans ses activités, tout en le sensibilisant aux façons de faire que l'on peut trouver ailleurs (Ojala et Tyräinen, 2007). Hitt *et al.* (2006) ajoutent que le capital relationnel du dirigeant et celui qu'il saura développer, permettront d'accroître sa base de connaissances, en profitant de l'information déjà filtrée que possèdent les membres de leurs réseaux (Julien et Lachance, 2001). Hutchinson *et al.* (2006) observent que les réseaux formel et informel sont un important catalyseur dans les décisions d'internationalisation, puisqu'ils influencent les choix des marchés et des stratégies tout en offrant un support aux opérations internationales des PME.

Dans un contexte de forte incertitude caractérisant l'environnement d'affaires international, les firmes qui connaîtront le plus de succès seront celles qui adopteront une orientation-marché, c'est-à-dire qu'elles consacreront des efforts pour collecter l'information pertinente sur les besoins de leurs clients, diffuser cette information dans leur organisation afin de répondre à ces besoins par l'innovation, la flexibilité et un service après-vente adéquat, et agiront de façon proactive en anticipant leurs besoins futurs (Cadogan *et al.*, 2002 dans Sousa *et al.*, 2008; Nazar et Saleem, 2009). Cette orientation-marché permet aux PME de réduire leurs risques commerciaux grâce à une meilleure connaissance des besoins des clients, facilitant ainsi l'offre d'un produit adapté, lui conférant un caractère unique comparativement aux concurrents.

Il est reconnu que pour se distinguer sur des marchés fortement concurrentiels, il est indispensable pour les entreprises de présenter de fortes capacités d'innovation (Sousa *et al.*, 2008). Ces capacités ne sont pas exclusives aux produits, puisqu'au-delà du produit présentant des caractéristiques distinctives, il faudra aussi produire à des coûts inférieurs aux concurrents et trouver des façons originales de le mettre en marché. Prasad *et al.* (2001, dans Sousa *et al.*, 2008) confirment les effets sur le succès des activités internationales de la maîtrise de compétences spécifiques permettant de développer des produits, d'assurer leur qualité, de fournir un support technique adéquat tout en

maintenant les coûts à un niveau concurrentiel. Ce sont là les caractéristiques que possèdent les entreprises innovantes et apprenantes qui réussissent à se distinguer dans la nouvelle économie (Freel, 2005; Copenhagen, 2001). D'ailleurs, des dirigeants de PME interrogés sur l'importance de l'innovation dans leur démarche d'internationalisation ont affirmé que l'innovation était un préalable pour s'intégrer aux marchés étrangers, mais également une conséquence de cette internationalisation (St-Pierre et Perrault, 2010). En effet, pour demeurer sur les marchés internationaux, il est essentiel de pouvoir assurer un renouvellement continu des produits initiaux, soit à partir d'une modification de leurs qualités intrinsèques, soit à partir d'un processus de production différent ou d'une nouvelle stratégie de mise en marché.

Les exigences du commerce international demandent de satisfaire des besoins spécifiques en termes de qualité, de délais (réduire les temps de développement et de production) et de coûts. Pour faire face à ces défis, les entreprises doivent se constituer un avantage technologique en faisant appel à un appareil productif, des équipements, des technologies qui sont le plus souvent automatisés et qui peuvent leur faire bénéficier d'une grande capacité d'adaptation (Mechling *et al.*, 1995). Dans le secteur manufacturier, Raymond et St-Pierre (2010) confirment que le taux d'exportation d'un échantillon de PME manufacturières canadiennes et françaises s'accroît avec le degré de sophistication de la structure de production, mais que cette croissance est contingente au type de configuration de l'entreprise, à son âge et à l'intensité de ses activités de R-D. Nazar et Saleem (2009) invitent également à la prudence dans l'évaluation du rôle de l'avantage technologique, à la lumière des résultats mitigés de quelques études. Au-delà de la configuration de l'entreprise, des effets sectoriels sont certainement à prendre en compte pour une meilleure compréhension de l'influence de cette variable.

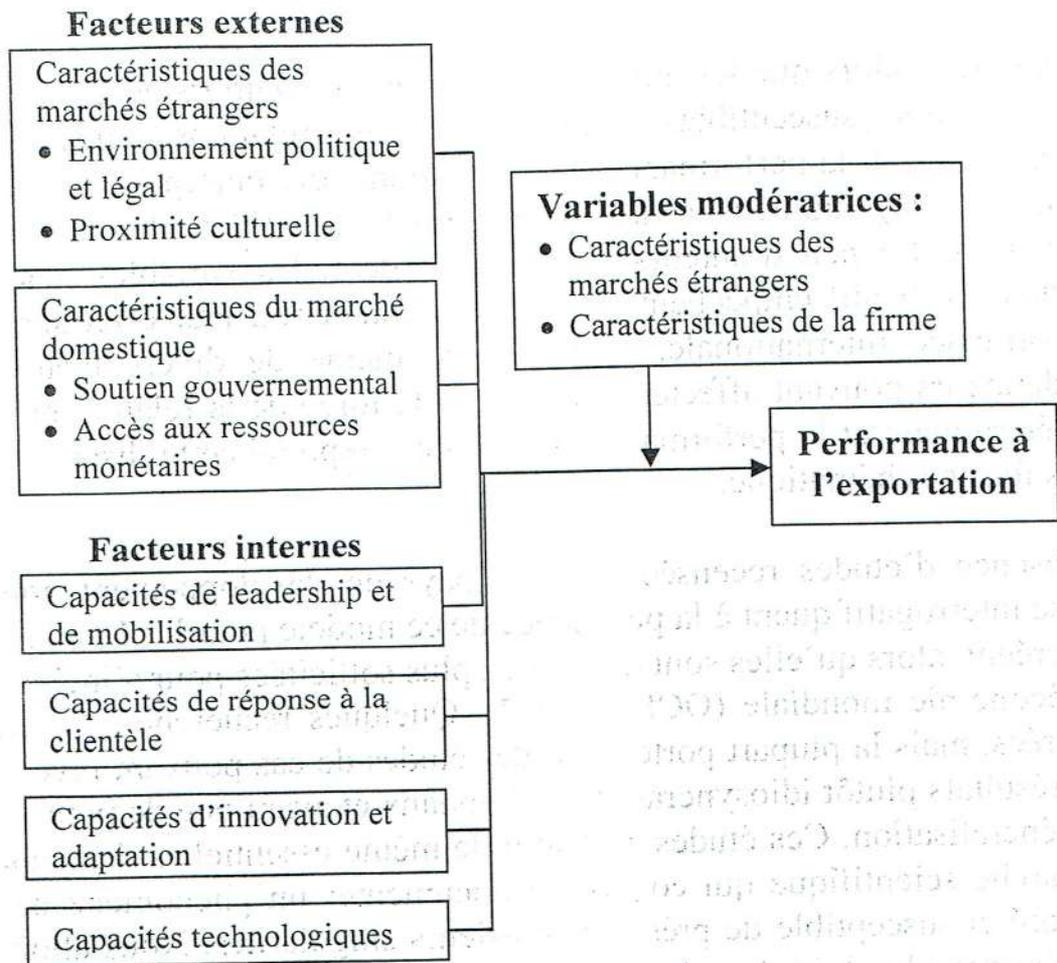
Les PME peu expérimentées peuvent requérir une assistance gouvernementale permettant de combler des lacunes informationnelles ou des compétences limitées pour identifier les bons marchés, et trouver l'information pertinente et de qualité (Sousa *et al.*, 2008). Par ailleurs, les activités à l'étranger pouvant générer des délais de réalisation supérieurs à ceux des activités locales, il sera nécessaire aux entreprises de bénéficier d'un fonds de roulement adéquat ou,

minimalement, d'accéder à des ressources financières complémentaires.

Finalement, alors que les auteurs ne mettent pas toujours en évidence les facteurs susceptibles d'influencer les relations entre les déterminants et la performance à l'international des entreprises, Sousa *et al.* (2008) ajoutent à leur modèle des variables de contrôle influentes. Le peu d'auteurs ayant inclut de telles variables à leur modèle explicatif empêchent toutefois de conclure à leur effet sur la performance internationale. Il en est de même de divers facteurs modérateurs pouvant affecter la forme ou la force de la relation entre le déterminant et la performance. La figure 1 reprend cette discussion sous forme schématique.

L'absence d'études recensées sur les pays en développement nous laisse interrogatif quant à la pertinence de ce modèle pour les PME qui s'y créent, alors qu'elles sont de plus en plus sollicitées pour s'intégrer à l'économie mondiale (OCDE, 2007). Quelques recherches ont été repérées, mais la plupart portent sur des études de cas pouvant révéler des résultats plutôt idiosyncratiques régionaux et ayant peu de pouvoir de généralisation. Ces études sont tout de même essentielles dans une démarche scientifique qui consiste à documenter un phénomène peu exploré et susceptible de présenter plusieurs singularités. Nous allons les aborder plus loin dans les barrières à l'exportation ainsi que dans l'analyse de nos entrevues. Sousa *et al.*, (2008) encouragent les chercheurs à travailler aussi dans des contextes culturels distincts afin de mettre de l'avant des facteurs déterminants de la performance internationale qui pourraient être universels et d'autres qui pourraient être plus spécifiques à cause des particularités culturelles des différents pays. Ils suggèrent également de ne pas développer un modèle unique, mais plutôt un modèle explicatif adapté à chaque type de culture.

Figure 1 : Cadre d'analyse des facteurs clés de la performance à



l'exportation
 Source : Adapté de Sousa *et al.*, 2008

2.2 Les stimuli à l'exportation

Il est difficile d'aborder l'évaluation de la performance à l'exportation des PME et ses déterminants sans connaître leurs motivations à s'internationaliser. D'après Leonidou *et al.* (2007), les stimuli sont définis comme étant des motivations, des incitatifs ou des facteurs susceptibles de déclencher une décision d'initier ou de développer des activités d'exportation. Ces stimuli peuvent être internes ou externes à l'entreprise, mais auront besoin d'être «activés» soit par la présentation d'une opportunité, la préparation de l'organisation ou la motivation de la direction. Les stimuli internes sont associés à des facteurs endogènes (surplus de stock, désir de croissance, possession d'un produit unique) alors que les stimuli externes sont liés à l'environnement dans lequel opère ou désire opérer l'entreprise (taux

de change favorables, incitations des pouvoirs publics, commande sollicitée d'un client à l'étranger). La synthèse de la littérature réalisée par Leonidou *et al.* (2007) révèle que les principaux stimuli ayant un impact élevé ou très élevé sur la décision d'exporter des PME sont : le potentiel de croissance et de profits de l'exportation, la possession d'un produit unique, le besoin de réduire la dépendance au marché domestique, la réception d'une commande non sollicitée venant de l'étranger, l'intérêt des dirigeants pour l'exportation, la disponibilité d'une capacité de production excédentaire, la saturation ou la contraction du marché domestique, la possession d'un avantage financier, la réalisation d'économies d'échelle, la propriété d'un avantage technologique (connaissances) et l'identification de meilleures opportunités à l'étranger. On notera de cette recension que les interventions gouvernementales visant à accroître l'exportation des PME ainsi que l'organisation de missions commerciales dans les pays convoités par les chambres de commerce et les pouvoirs publics ont un faible impact sur la décision d'exporter. Ce résultat est important puisqu'il remet en cause les formes de soutien développées par les gouvernements à l'intention des PME, ce qui dénote soit une carence dans la connaissance du processus d'internationalisation, soit dans les motivations, soit simplement dans les besoins des PME.

Par ailleurs, la décision d'internationaliser leurs activités présente certains risques pour les dirigeants de PME comme le montrent les nombreuses études qui ont relaté leurs difficultés ou les barrières pouvant entraver leur démarche. Nous en ferons un rapide survol dans la prochaine section avant de nous consacrer à l'étude des cas de PME canadiennes et malgaches.

2.3 Les freins ou les barrières à l'exportation des PME

Les principaux freins ou les obstacles réduisant la participation des PME à l'économie mondiale ou encore leur engagement sur des marchés internationaux sont confirmés dans plusieurs pays comme le montre le rapport de l'OCDE (2008) à cet effet. On retrouve l'accès à l'information de qualité, et à des ressources financières adaptées, ainsi qu'un déficit de compétences en gestion. Ces obstacles ne sont pas spécifiques aux pays de l'OCDE comme l'ont montré plusieurs chercheurs s'étant intéressés soit aux pays en transition (Dana *et al.*, 2009) soit aux pays en développement (Mambula, 2008). En revanche,

on ajoutera à ces obstacles relativement universels et, malheureusement récurrents, ceux qui sont spécifiques aux économies moins industrialisées, soient des facteurs culturels, religieux, structurels et politiques. Il est donc illusoire de penser que les recommandations d'actions adressées aux pouvoirs publics seront elles-mêmes universelles, puisqu'elles se doivent de considérer des facteurs territoriaux, sans quoi ces actions mettraient trop de temps à porter leurs fruits. Toutefois, gardons à l'esprit que les PME ne sont pas toutes destinées à s'internationaliser et à exporter une partie de leur production. Une telle stratégie est implicitement liée à des besoins de croissance et à une volonté de gérer une entreprise dans un environnement complexe. Or, de récentes études confirment que les dirigeants de PME visent une multitude d'objectifs qui se répercutent sur autant de stratégies de développement ou de survie, et que parmi ceux-ci, la croissance n'est pas l'objectif privilégié par la grande majorité des chefs d'entreprise (St-Pierre et Cadieux, 2009).

À partir des résultats obtenus auprès de 62 dirigeants de PME canadiennes concernant leur assentiment de l'importance d'un ensemble de barrières répertoriées dans les principales études, Rutihinda (2008) utilise l'analyse factorielle pour regrouper les éléments considérés les plus importants. Il obtient ainsi quatre facteurs qu'il classe comme étant les facteurs spécifiques à l'entreprise (disponibilité de temps, de personne, promotion des activités, manque de fonds, maintien de la qualité, complexité des canaux étrangers), des barrières institutionnelles (réglementation non favorable [nationale et internationale], accès aux canaux de distribution, marché étranger instable), des barrières liées spécifiquement à l'industrie à l'étranger (difficulté à concurrencer les prix locaux, coûts de transport, risque de change, information sur le marché limitée), et des barrières gouvernementales (manque d'assistance locale, non familiarité avec les pratiques d'affaires à l'étranger). Les facteurs spécifiques à l'entreprise comptent pour près de 90% de l'ensemble des barrières à l'exportation. La petite taille de l'échantillon ne permet pas de généraliser les conclusions de cette enquête, mais elle permet toutefois d'identifier certaines pistes de réflexion.

Dans une étude réalisée auprès de 61 dirigeants d'entreprises libanaises exportatrices et non exportatrices, Ahmed *et al.* (2004) montrent que les freins à l'exportation sont à peu près identiques pour

les deux groupes, à partir d'une liste de 20 facteurs répertoriés dans la littérature. Le manque d'assistance gouvernementale pour réduire l'impact des barrières, la compétition des entreprises étrangères, le besoin de modifier ses prix et ses politiques de promotion, les tarifs douaniers et le manque de capitaux pour financer les activités sont tous des freins qui réduisent à la fois l'incitation à l'engagement à l'exportation ainsi que son intensité. L'importance de l'appui gouvernemental est justifiée par le besoin des entrepreneurs libanais d'être assistés dans leurs démarches internationales pour lesquelles ils manquent de compétences et de connaissances. Le climat politique instable du pays depuis un certain nombre d'années a empêché les entrepreneurs libanais de jouer un rôle très actif sur les marchés étrangers, réduisant ainsi leurs compétences et leur base d'expérience. En revanche, Ahmed *et al.* (2004) rappellent toutefois que l'assistance gouvernementale ne peut être permanente et que la seule solution pour protéger son espace sur les marchés étrangers est par l'innovation et la qualité.

Pour Mambula (2008), la plupart des PME des pays de l'Afrique subsaharienne présentent des faiblesses structurelles qui ne les disposent pas à s'intégrer à une économie mondiale dont les règles et les caractéristiques sont radicalement différentes de celles que connaissent les dirigeants africains et aussi qui présentent un degré d'exigences que peu pensent pouvoir atteindre. On notera une forte orientation artisanale, alors que l'intensité capitalistique est faible, que les préoccupations pour l'innovation continue sont inexistantes et que les compétences en gestion sont minimales. Dans une enquête réalisée auprès de 36 propriétaires de PME du Sénégal sur les raisons expliquant la faible performance «internationale» des PME africaines, l'auteur constate que l'accès à un financement adéquat est un problème récurrent. Il soulève également l'influence des facteurs culturels et historiques (influence coloniale) pour comprendre l'entrepreneuriat africain. Par ailleurs, le réseau informel des dirigeants de PME est un facteur déterminant de leur accès à diverses ressources (dont les ressources financières), privant ainsi plusieurs entreprises moins réticulées de ressources essentielles à leur développement. «(...) *the connection rather than the merit method, whereby it is the relationship that someone has directly or indirectly with key personal in relevant establishments that determines whether someone would get funded or not.*» (p. 90). Ce système n'est pas

spécifique au Sénégal comme le note l'auteur, étant aussi fortement développé en Chine, au Japon et dans d'autres pays d'Afrique. On note cependant que c'est un système de «donnant-donnant» dans la mesure où les fonds obtenus sont le prélude à une relation d'affaires qui pourra être remboursée autrement que par des moyens monétaires.

De leur côté, Neupert *et al.* (2006) ont comparé les difficultés rencontrées par les firmes exportatrices vietnamiennes et américaines au début de leurs activités ou en cours de route. Des entrevues afin d'identifier des incidents critiques ont été conduites auprès de 16 exportateurs américains et 13 exportateurs vietnamiens. Les résultats font clairement ressortir les influences du pays et de l'expérience à l'exportation. Pour le Vietnam, les principaux freins à l'exportation sont la qualité et les problèmes logistiques alors que pour les États-Unis, on évoque plus souvent des différences culturelles et le risque associé au pays importateur. Les problèmes soulevés par les vietnamiens sont davantage liés à des difficultés de démarrage à l'international et non à des actions de développement. Les auteurs mettent bien en évidence le fait que les problèmes évoqués sont typiques du degré d'expérience et d'engagement à l'international. Certains problèmes liés aux phases de démarrage ou d'initiation ne sont plus des obstacles dans les phases ultérieures, suggérant ainsi de tenir compte du stade de maturité de l'entreprise dans ses activités internationales pour comprendre ses difficultés et ses besoins, puisque chaque étape de développement présente des défis différents.

Tableau 1 : Barrières à l'exportation des PME selon leur degré d'engagement

Stade de maturité	Facteurs internes à l'entreprise	Facteurs externes à l'entreprise
Initiation et démarrage à l'exportation (engagement)	Qualité des produits, logistique, compétences, ressources financières, documentation sur les produits	Information sur les clients à l'étranger, contact à l'étranger
Intensification des activités d'exportation	Logistique, compétences et connaissances générales du commerce international (réseaux de distribution, promotion, fixation des prix selon les prix disponibles sur les marchés étrangers), adaptation des produits aux besoins des marchés étrangers, manque de fonds de roulement, offre d'un service après-ventes	Exigences administratives, réglementation dans le pays étranger, délais de paiement des clients, transport, taux de change, compréhension des façons de faire à l'étranger (aspect culturel)

Sources : Neupert *et al.*, (2009); Ahmed *et al.*, (2004); Rutihinda (2008).

Après avoir vu les déterminants, les stimuli et les barrières à l'exportation des PME, à partir d'études réalisées dans divers contextes, et en nous inspirant du cadre conceptuel présenté à la figure 1, nous allons étudier le comportement et les motivations de PME interrogées sur leur processus d'internationalisation, en nous concentrant principalement sur les facteurs internes qui sont sous le contrôle des dirigeants et sur lesquels ils peuvent donc intervenir.

3. PRÉSENTATION DES ÉTUDES DES ENTREPRISES INTERROGÉES

3.1 Méthodologie, collecte des données et description des entreprises

En nous référant à la littérature scientifique et professionnelle, et en partageant nos connaissances du terrain grâce aux expériences vécues par des entreprises de nos réseaux, nous avons élaboré un guide pour

réaliser des entrevues semi structurées d'une durée de soixante à quatre-vingt-dix minutes se déroulant sur le site des entreprises. La plupart des questions sont ouvertes, ce qui convient à une recherche de type exploratoire où nous désirons mieux comprendre le contexte d'internationalisation des PME, leur processus, les déclencheurs, les motivations, les atouts, les incidences et les difficultés³. Les dirigeants ont été sélectionnés à partir des réseaux des chercheurs, et devaient être à la tête d'entreprises ayant des activités internationales. Étant donné ce processus de sélection, nous ne prétendons aucunement à la représentativité des entreprises interrogées puisqu'elles font toutes parties de réseaux de gens d'affaires et qu'elles ont accepté librement de témoigner de leur expérience. Les conclusions obtenues de ces entrevues ne pourront être généralisées à la population des PME des deux pays respectifs. Aussi, le Canada et Madagascar ont été choisis pour mettre de l'avant d'éventuels effets pays à cause de leur représentativité des pays développés et en développement. En revanche, le cas de Madagascar présente une autre particularité du fait qu'il s'agit d'une île relativement éloignée, ce qui accroît les difficultés pour ses entreprises de s'intégrer à l'économie mondiale. Nous en tiendrons compte dans notre analyse et dans nos recommandations.

Le tableau 2 montre que la plupart des PME sont âgées et expérimentées, sont de taille moyenne et ont toutes dépassé le cap des cinq premières années d'existence, qui sont souvent les plus fragiles. Leur diversité sectorielle permettra de faire apparaître certaines particularités. D'entrée de jeu, on constate que la plupart des dirigeants possèdent une formation universitaire (sauf C4 et M5), ont acquis une expérience à l'international avant la création de leur entreprise (sauf C2 et M3) et sont tous membres de réseaux sectoriels ou de gens d'affaires. À cet égard, on conviendra que cet échantillon est singulier puisque beaucoup de dirigeants de PME préfèrent travailler de façon isolée et consultent peu de gens à l'extérieur de leur entreprise. Par contre, l'appartenance à des réseaux est de plus en plus considérée comme l'un des facteurs clés de l'internationalisation des PME, puisque cela leur permet d'accéder à une information riche,

³ Le guide d'entretien a été développé dans le cadre d'une recherche réalisée en collaboration avec des chercheurs français. Ce guide a pu être utilisé dans plusieurs pays au gré des contacts que nous avons, soit la France et le Canada à l'origine, et ensuite le Liban, le Maroc et Madagascar grâce aux contacts de nos étudiants venant de ces pays. Pour une analyse comparative des données recueillies dans ces pays, voir St-Pierre et Perrault (2010).

réduisant alors les délais et les risques de leurs décisions. Toutes les entreprises malgaches sont sur des marchés de niche avec des produits de luxe pouvant difficilement être écoulés sur leur marché national. Il en est de même des entreprises canadiennes C1, C3, C4 et C5.

3.2 *Le comportement de PME canadiennes et malgaches*

L'étroitesse du marché local étant donné la fabrication d'un produit de luxe (M2, M5) est le principal stimulus à l'exportation des entreprises C1, C2, C3, C4, C5, M2 et M5, que ce soit pour démarrer l'activité (C1, C4, M1, M3, M4) ou pour satisfaire ses objectifs de croissance après saturation du marché national (C3, C5, M2). Le cas M1 est intéressant puisque l'entreprise «internationale» a été créée alors qu'elle n'œuvrait pas dans le secteur des bijoux. Son savoir faire et la qualité de ses produits de base ont amené un client, lors d'un salon international, à suggérer au propriétaire de s'intéresser au secteur des bijoux de luxe. Le cas C4 est relativement semblable alors que l'entreprise a été créée à la demande d'un contact d'affaires à l'étranger pendant que l'entrepreneur canadien était à l'emploi d'une firme internationale. On notera chez ces deux chefs d'entreprise une capacité à saisir des opportunités uniques tout en sachant bien gérer les risques de la situation. En revanche, les ambitions de croissance sont nettement différentes chez ces deux propriétaires dirigeants.

Par ailleurs, l'importance de collecter de l'information riche pour définir sa stratégie est confirmée par toutes les entreprises qui participent ou assistent de façon assidue à des salons et expositions à l'étranger, principalement dans leur domaine d'activités. À cet égard, M2 souligne qu'il est impossible de se situer par rapport aux marchés internationaux si on ne va pas voir ce qui se fait ailleurs, d'où l'importance d'assister à des salons à l'étranger, ce qui peut toutefois entraîner certaines pressions financières. Ces entreprises utilisent d'ailleurs les différentes formes d'aide offertes pour défrayer les coûts de ces activités.

Tableau 2 : Description du profil des PME interrogées

Entreprises canadiennes	C1	C2	C3	C4	C5
	ENTREPRISE				
Année de création	1980	1980	1995	2003	1986
Début activités internationales	1983	1992	2002	2003	1998
Activité	Fab. quincaillerie	Fab. composante meuble	Télécommunication et technologie laser	Fab. maison usinée	Logiciel - téléphonie
Type de produits	Masse	Masse	Niche	Niche	Niche
Nombre d'employés	60	90	40	10	10
Langues parlées	Français	Français, anglais	Français, anglais, mandarin	Français, anglais	Français, anglais
Taux d'exportation (%)	42	5	95	100	30
Marchés d'exportation	Etats-Unis / Europe / Asie	Etats-Unis / France	Etats-Unis	Europe / Australie	France
Taux d'innovation (%)	48	25	90	50	20
	DIRIGEANT PRINCIPAL				
Formation	Maîtrise gestion	Comptable	Ph.D.	Technique	Ingénieur informaticien
Expérience internationale	Travail	Aucune	Travail / Étude	Travail	Travail
Participation à des réseaux ou des associations	Fort engagement	Fort engagement	Fort engagement	Fort engagement	Fort engagement

Entreprises malgaches	ENTREPRISE				
	M1	M2	M3	M4	M5
Année de création	1998	2001	1994	1997	1980
Début activités internation.	1998	2007	1994	1997	1990
Activité	Fab. bijoux de luxe	Fab. artisanat luxe	Transformation minerais	Service – informatique	Fab. alimentation luxe
Type de produit	Niche	Niche	Niche	Niche	Niche
Nombre d'employés	56	15	65	80	60
Langues parlées	Malgache, français	Malgache	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais	Malgache, français, anglais
Taux d'exportation (%)	100	60	95	85	40
Marchés d'exportation	France	France / Afrique du Sud	États-Unis/Europe/Asie	France	Union Européenne / Océan indien
Taux d'innovation (%)	60	10	25	50	20
DIRIGEANT PRINCIPAL					
Formation	Maîtrise en gestion	Bac + 2	Université	Ingénieur informaticien	Technique
Expérience internationale	Travail / Étude	Résidence / Étude	Aucune	Travail / Étude / Résidence	Étude
Participation à des réseaux ou des associations	Fort engagement	Engagement	Fort engagement	Fort engagement	Engagement

Les capacités de leadership et de mobilisation

Sur le plan du leadership et de la motivation, toutes les entreprises se ressemblent. La plupart des dirigeants ont une expérience internationale de plusieurs années, celle-ci ayant été acquise soit au travail, aux études ou par le lieu de résidence. Ils sont tous membres d'associations de gens d'affaires qui leur permet d'être bien informés de la situation locale, ce qui leur donne aussi accès aux expériences de leurs confrères sur les défis de l'exportation. Ils sont également engagés dans le développement économique de leur pays, dans des causes humanitaires en marge de leurs activités professionnelles, dans le soutien aux entreprises en difficultés de leur région (plusieurs jouent le rôle de «coach» ou de «mentor» auprès de nouveaux chefs d'entreprise). Les entrevues ont de plus révélé une forte préoccupation chez tous ces chefs d'entreprise pour la qualité de leurs produits, la rigueur et le souci de se différencier. Le chef de M4 se distingue par ailleurs par un fort engagement à l'égard de son personnel afin de rehausser son niveau de connaissances des façons de faire à l'étranger. Ce comportement s'explique par le secteur dans lequel il œuvre et la forte dépendance face au personnel qualifié, qui devient de plus en plus difficile à recruter et à retenir. On retrouve aussi chez les dirigeants canadiens, une préoccupation plus affirmée concernant la protection de l'environnement et le développement durable. Pour des raisons de compétitivité, certains (C1 et C3) doivent sous-traiter une partie de leur production vers des pays à bas coûts de main d'œuvre, ce qui ne se fait pas au détriment des emplois locaux ni de la qualité du climat de travail. L'influence du pays se fait donc ressentir sur les choix stratégiques que doivent faire les dirigeants pour pérenniser leur entreprise alors que ceux-ci peuvent les obliger à modifier leurs valeurs et leurs priorités. Nonobstant cette situation, tous les chefs reconnaissent que leur personnel est un actif clé dans leur démarche internationale, que celui-ci soit fortement scolarisé (informatique) ou présentant de grandes habiletés manuelles (artisanat).

Les capacités de réponse à la clientèle et les capacités d'innovation et d'adaptation

La plupart des entreprises opérant sur des marchés de niche, on note qu'elles expriment toutes la flexibilité nécessaire pour adapter leurs produits aux besoins de leur client, ce qui les oblige à démontrer des

capacités d'innovation globale et continue. C1 insiste sur le fait que la qualité originale d'un produit est souvent ce qui permet d'ouvrir les portes des clients étrangers, mais c'est la capacité de l'entreprise de modifier ce produit et de l'adapter aux besoins changeants de ses clients, dans des délais rapides et selon les standards internationaux, qui lui permettra de pérenniser son développement international. Par ailleurs, M4 indique que pour réussir sur ces marchés, il est essentiel de posséder une expérience à l'étranger afin de développer la sensibilité aux besoins de clients vivant dans d'autres cultures et types d'environnement. On note également chez tous les dirigeants d'entreprise, une très forte préoccupation pour la qualité de leurs produits afin de se conformer voire de dépasser les niveaux des concurrents sur les marchés internationaux. Le savoir faire de chacune des entreprises, qu'elle soit du nord ou du sud, a aussi permis de convaincre la clientèle à l'étranger. Cependant, les capacités de réponse à des exigences spécifiques de la clientèle internationale pourraient être limitées pour certaines entreprises du sud. Ce fut le cas de M5, par exemple, qui n'a pu accéder à un marché important requérant un changement radical sur les conditionnements des produits.

Les capacités technologiques

Aucun des dirigeants interrogés n'a insisté sur l'importance de disposer des technologies avancées ou de systèmes sophistiqués. C'est essentiellement le savoir faire et les façons de faire qui constituent le principal atout chez la plupart des entreprises et non ce avec quoi elles travaillent. Les mêmes constats sont observés au nord et au sud, bien que l'intensité capitaliste des entreprises des deux régions soit significativement différente. Par contre, les PME interrogées sont toutes des entreprises autonomes et indépendantes, œuvrant peu en sous-traitance et qui ne sont pas intégrées à des chaînes de valeur mondiale. Nos observations sont donc conformes à la littérature. Il ne faut toutefois pas considérer que les capacités technologiques ne sont pas un atout précieux pour réussir à exporter, mais leur rôle ne peut être significatif que dans des contextes spécifiques comme dans certains secteurs où les produits contiennent une forte teneur technologique ou encore lorsque les procédés de production sont établis selon des standards mondiaux, comme c'est le cas pour M3.

À la vue de ces résultats, il ne semble pas que l'on puisse conclure à des différences notables dans les comportements des PME du nord et du sud. C'est plutôt dans leur processus d'internationalisation que l'on trouve des particularités. Nous en discutons à la section suivante.

3.3 Discussion

Le cadre conceptuel présenté à la figure 1 peut être considéré comme présentant un certain caractère universel. À l'exception des capacités technologiques, toutes les entreprises présentent l'ensemble des capacités susceptibles de stimuler leur performance à l'exportation. Il est vrai que notre échantillon présente certains biais, puisque les entreprises interrogées sont déjà actives depuis quelques années sur les marchés étrangers. Nous n'avons donc pas tenu compte du stade de maturité ou du degré d'exportation dans la sélection des entreprises interrogées. Cependant, bien que toutes les capacités soient requises, leur niveau de déploiement est contingent à un certain nombre de facteurs, dont principalement le secteur d'activités chez les entreprises que nous avons interrogées. Cette conclusion serait toutefois à relativiser considérant quelques particularités de notre échantillon, dont le fait que presque tous les dirigeants possédaient une expérience internationale ou, à tout le moins, tous voyagent beaucoup pour leurs affaires ou pour des raisons personnelles.

Ce contact avec l'étranger leur montre comment les choses se font ailleurs leur permettant ainsi de se situer à l'international tel que l'a suggéré M2. Ces dirigeants sont donc enclins à bien jauger le premier déterminant du succès à l'exportation, soit la qualité de leurs produits. À cet égard, aucun n'a mentionné que l'atteinte d'une qualité suffisante était un obstacle à leur développement international. Or, des entrevues réalisées au Liban et au Maroc ont fait ressortir cette difficulté par certains dirigeants de PME exportatrices, prétextant qu'ils ne trouvaient pas dans leur pays des intrants de qualité suffisante pour produire selon les standards internationaux (St-Pierre et Perrault, 2010). Cette situation oblige donc les PME de ces régions à opérer un rattrapage plus complexe pour s'adapter aux normes internationales que celles des pays développés, ou celles œuvrant sur des marchés de niche. Le même constat se dégage des entrevues réalisées par Neupert *et al.* (2009) auprès de dirigeants de PME du Vietnam. Il est difficile voire impossible aux PME des pays en

développement ou en transition de produire des extrants de qualité égale ou supérieure à ceux des PME des pays du nord si elles n'ont pas les ingrédients pour le faire. Ajoutons à ceci que cette préoccupation pour la qualité doit aussi faire partie des solutions du gouvernement comme l'a noté Mambula (2008) dans certains pays de l'Afrique subsaharienne. Il y a un enjeu économique majeur auquel doivent s'adresser les pouvoirs publics, puisque chaque PME ne peut à elle-seule déployer toutes les solutions.

Par ailleurs, l'effet de la localisation géographique s'observe dans les freins ou les obstacles pouvant soit empêcher le démarrage international des activités, soit son expansion. D'abord l'instabilité du climat politique de Madagascar est un souci qu'expriment souvent les éventuels clients, ayant des doutes quant au respect des dates de livraison des commandes. À cet effet, M3 ajoute que les clients sont même réticents à payer avant la livraison des commandes, ce qui peut occasionner des problèmes de trésorerie à l'exportateur. Dans ce contexte, le concours bancaire devient donc essentiel pour assurer les activités internationales, puisqu'il devra garantir aux PME les liquidités nécessaires à la production des commandes pour les clients étrangers. Ensuite l'état des infrastructures de communication qui sont peu performantes réduisant la capacité des entreprises insulaires à profiter au même moment que leurs concurrents des informations clés susceptibles de les intéresser. Finalement, les coûts et la fréquence des transports pour l'exportation ne sont pas non plus à négliger. Les coûts de transport ne sont pas singuliers à Madagascar. En revanche, l'éloignement du pays et le fait qu'il ne soit pas desservi par des transports internationaux à une fréquence élevée devient un facteur plus spécifique.

Notons le commentaire d'un chef malgache soucieux de voir les PME de son pays intensifier leurs activités internationales. Pour M1, les entreprises du sud doivent avoir certains préalables pour réussir sur les marchés étrangers : d'abord, savoir discerner les réalités différentes du marché local et des marchés étrangers; ensuite, maîtriser toutes les étapes en amont de la commercialisation (exploitation interne, approvisionnement, emballage, respect des délais et des normes); investissements dans les ressources humaines pour les sensibiliser aux contraintes du commerce international (voyages, formation, lectures);

et finalement, investir dans des équipements et des technologies pour pouvoir respecter les exigences internationales. Aussi, les PME doivent savoir exploiter les avantages de leurs ressources. M1 et M2 bénéficient de la réputation de la finesse de la main d'œuvre locale. M3 et M5 font valoir les propriétés pures des matières premières du pays. M4 jouit des éléments de différenciation liés à la situation physique et historique du pays (fuseau horaire, langage).

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'objectif de cette recherche était de voir si les PME du nord et du sud présentent des comportements distincts face à leur intégration à l'économie mondiale, étant donné leur localisation géographique. Les résultats obtenus d'entrevues réalisées auprès de dirigeants ayant «réussi» à exporter sur des marchés plus ou moins complexes montrent que toutes ces entreprises présentent des capacités stratégiques qui paraissent universelles, alors que leur niveau de déploiement est fonction de leur secteur, leurs besoins et leurs défis. Par contre, leur démarche internationale est plus singulière et l'influence du pays se fait sentir par le degré de développement des infrastructures de transport et de communication, l'accès à l'information et à différentes ressources.

À la vue de l'expérience internationale que possédaient presque tous les dirigeants interrogés et leur très forte sensibilité au respect des standards internationaux, nos observations ne peuvent être généralisées à l'ensemble des PME ayant le potentiel d'exporter (produit, capacités, volonté). Or, il appert que l'intervention des pouvoirs publics devient nécessaire pour doter les pays des infrastructures adéquates et favorables à l'internationalisation. Celles-ci seront humaines, technologiques, informationnelles et physiques. Bien que l'on retrouve dans tous les pays des PME qui se démarquent et qui réussissent à exceller sur les marchés internationaux malgré des structures locales insuffisantes, si les gouvernements veulent que leurs entreprises accélèrent le rythme, ils doivent voir à abaisser les barrières et les freins auxquels font face les propriétaires dirigeants.

Pour Aritnaitwe (2006), on ne peut faciliter l'émergence économique des pays en développement sans tenir compte du retard qu'ils ont à

plusieurs égards. Des retards technologiques doivent être comblés, ce qui ne doit pas se faire indépendamment des lacunes dans la formation et les compétences du personnel local. De la même façon, un accès aux ressources financières doit être assuré afin d'investir dans les technologies, mais également dans le développement des compétences techniques des employés ainsi que dans les compétences managériales des dirigeants. Ces derniers souffrent d'importantes déficiences dans la compréhension des déterminants de la performance et de la compétitivité des entreprises, de sorte que leur processus décisionnel n'est pas toujours optimal alors qu'ils ignorent comment valoriser l'information, qui est un actif stratégique, dans leurs décisions. Savoir opérer des équipements est important, mais savoir aussi reconnaître des défauts dans les produits, les conséquences des retards dans la production ou la livraison ou encore comment adapter le produit aux besoins des clients sont d'autres compétences que plusieurs doivent développer.

Pour permettre aux entreprises des pays en développement de s'intégrer à l'économie mondiale et à y assurer leur autonomie, il est nécessaire dans un premier temps de développer l'esprit entrepreneurial ce qui nécessite des actions au niveau individuel (entrepreneur potentiel) et au niveau structurel (infrastructure de développement économique, service conseil, accompagnement). Ces actions doivent toutefois être adaptées aux particularités culturelles propres à chaque pays, soit les dimensions religieuses et/ou philosophiques, comme l'ont noté Dana *et al.* (2009) dans leur étude des pays asiatiques ayant vécu plus ou moins intensément le confucianisme et ayant adopté les comportements d'une économie planifiée. De son côté, Mambula (2008) insiste également sur la formation aux normes internationales afin de sensibiliser les entrepreneurs africains aux exigences des marchés outre frontière. Par ailleurs, il est indispensable aussi de réduire l'accès au marché informel du financement, lequel offre des ressources monétaires attachées à d'importantes contraintes de coûts et de remboursements réduisant la flexibilité indispensable aux PME pour opérer à l'étranger et dans des conditions de forte incertitude (Mambula, 2008 ; Aritnaitwe, 2006). Bien que les PME présentent souvent des déficiences informationnelles et sur le plan des garanties disponibles, expliquant la résistance des banques à leur offrir leur concours financier, le soutien des pouvoirs publics peut être indispensable afin

de voir à définir des mécanismes de financement appropriés pour ces sociétés fermées qui n'ont souvent pas les compétences pour bien dialoguer avec les milieux financiers.

RÉFÉRENCES

- Ahmed, Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I. et T. V. Hadidian (2004). Export barriers and firm internationalisation: A study of Lebanese entrepreneurs, *Journal of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22.
- Arinaitwe, S.K. (2006). Factors constraining the growth and survival of small scale business. A developing countries analysis. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 167-178.
- Cobbenhagen, J. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale PME*, XIV(3-4), 129-161.
- Dana, L.-P., Jaouen, A. et F. Lasch (2009). Comprendre le contexte entrepreneurial dans les pays émergents d'Asie : Une étude comparative. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4), 483-496.
- De Clerq, D., H. J. Sapienza, et H. Crijns (2005). The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409-419.
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms, *Technovation* 25(2), 123-134.
- Hitt, M.A., Tihanyi, L., Miller, T. et Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 32(6), 831-867.
- Hutchinson, K., B. Quinn et N. Alexander (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: evidence from the UK retail sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 513-534.
- Julien, P.-A. et Lachance, R. (2001). Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks, *Human Systems Management*, 20, 237-248.

- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Parihawadana, D. et S. Spyropoulou (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller forms to export. Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Mambula, C.J. (2008). Effects of factors influencing capital formation and financial management on the performance and growth of small manufacturing forms in Senegal: recommendations for policy. *International Journal of Entrepreneurship*, 12, 87-106.
- Mechling, G.W., Pearce, J.W. et Busbin, J.W. (1995). Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness, *International Journal of Operations & Production Management*, 15(2), 61-76.
- Nazar M. S. et H.M. N. Saleem (2009). Firm-level determinants of export performance. *International Business & Economics Research Journal*, 8(2), 105-112.
- Neupert, K.E., Baughn, C.C. et T.T.L. Dao (2006). SME exporting challenges in transitional and developed economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 535-545.
- OCDE (2008). Removing Barriers to SME Access to International Market, 218 pages. Disponible sur www.oecd.org.
- Ojala, A. et P. Tyrväinen (2007). Market entry and priority of small and medium-sized enterprises in the software industry: An empirical analysis of cultural distance, geographic distance, and market size. *Journal of International Marketing*, 15(3), 123-149.
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010). Strategic capabilities for the internationalization of manufacturing SMEs: A configurational approach, *Entrepreneurial Practice Review*, à paraître.
- Rutihinda, C. (2008). Export barriers and performance of small and medium size enterprises. *Journal of International Business Research*, 7(2), 57-63.
- Sousa, C.M.P. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-22.
- Sousa, C.M.P., Martinez-López, F.J. et F. Coelho (2008). The determinants of export performance : A review of the research in the literature between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.

- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2009, Novembre). La conception de la performance : quel lien avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?, *6^{ième} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat : Entreprendre et innover dans une économie durable de la connaissance*, Sophia Antipolis (France).
- St-Pierre, J. et J.-L. Perrault (2010). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. Dans *La PME algérienne, le défi de l'internationalisation : Expériences étrangères*. Sous la direction de A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès. Editions L'Harmattan, Paris.