

Les stratégies de développement adoptées par les PME internationales. Le cas de PME méditerranéennes.

Serge AMABILE

Chercheur au GERGAM
Maître de Conférences - Habilité à diriger les recherches
Université Paul Cézanne
serge.amabile@univ-cezanne.fr

Soulaimane LAGHZAOU

Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur au CERGAM.

Annelise MATHIEU

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Centre Magellan - IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3
annelise.mathieu@univ-lyon3.fr

Résumé :

Cet article aborde le thème du développement stratégique des PME internationales. Il appréhende deux aspects particuliers. L'engagement international de ces organisations conduit-il à une extension globale de leur marché ? Font-elles le choix d'une implantation sur de nouveaux marchés en misant sur leurs activités d'origine ou en soutenant des activités d'innovation ? Afin de répondre à ces questions, les données provenant d'une enquête européenne et concernant 450 PME provenant de trois pays méditerranéens ont été exploitées. Les résultats montrent qu'une majorité de PME internationales bénéficient d'une extension globale de leur marché. De surcroît, l'internationalisation est souvent menée de paire avec certaines formes d'innovation comme le développement de nouveaux produits ou services.

Mots clés : PME, international, innovation, extension des marchés, stratégie.

Abstract:

This article deals with the topic of international SME's strategic development. Two main questions are particularly developed. Does international commitment of SMEs conduct them to extend their markets? Which choices they do between the development of their original activities or to gain new markets via innovation activities? The empirical investigation uses a sample of 450 manufacturing SMEs based in Europe. Findings indicate that international commitment of SMEs is done in parallel way with domestic market's extension. Furthermore, internationalization seems to be compatible with certain innovation forms as new product/service development.

Key Words: SMEs, internationalization, innovation, markets extension, strategy.

Introduction

Compte tenu de la mondialisation et de l'intensification des échanges, il est admis aujourd'hui que les PME ont intérêt à chercher de nouvelles débouchées au-delà de leurs frontières nationales. Cette manœuvre apparaît, dans un contexte économique marqué par une instabilité et des pressions concurrentielles grandissantes, comme une stratégie pertinente (Agndal et Chetty, 2007 ; Ortiz et Lombardo, 2009).

Toutefois, si l'internationalisation peut être perçue comme une stratégie d'extension ou de croissance des marchés, cette orientation n'est pas sans risque et recouvre une réalité complexe : nouvelles attentes des clientèles étrangères, réglementations internationales, etc. (Wright et *al.*, 2007 ; Brouthers et *al.*, 2009)

Face à cette situation, les PME concernées doivent s'adapter et, dans le même temps, continuer à faire évoluer leur savoir-faire afin de conserver une différenciation vis-à-vis de leurs concurrents. Elles auront, en particulier, à développer leur capacité d'innovation, souvent présentée comme un élément clé de l'internationalisation (St-Pierre et *al.*, 2006 ; O'Cass et Weerawardena, 2009).

Dans ce contexte, les PME se doivent d'allouer différentes ressources (financières, attention des dirigeants, *etc.*) à l'internationalisation tout en continuant à soutenir leurs activités d'innovation. Il s'agit d'éviter une dispersion trop importante des actifs et des investissements de l'entreprise, le risque étant d'obtenir des résultats décevants ou insuffisants à l'international et de perdre des parts sur son marché domestique¹.

Il paraît donc légitime de réfléchir au développement stratégique et aux réalisations des PME internationales. Deux aspects particuliers seront appréhendés dans cet article. L'engagement à l'international conduit-il ces organisations, compte tenu d'un potentiel de ressources mobilisables faible et des problèmes liés à leur répartition, à une extension de leur marché dans sa globalité ? En relation avec ces aspects de croissance, il est intéressant de caractériser les façons avec lesquelles cet engagement se matérialise : en particulier, les PME engagées sur des marchés étrangers parviennent-elles à maintenir certaines activités d'innovation ?

Afin d'apporter des éléments de réponse aux interrogations précédentes, le présent article est structuré de la façon suivante. La première partie propose un état des principales connaissances sur les PME présentes sur des marchés internationaux. Elle présente également des éléments liés au développement de l'innovation dans le contexte spécifique de ces structures. La deuxième partie précise les aspects méthodologiques de cette recherche développée à partir d'une enquête portant sur les PME de trois pays européens du pourtour

¹ Différents termes sont utilisés dans la littérature afin de désigner le marché d'une entreprise. « Local », « domestique », « d'origine », « régional » ou, encore, « national » sont ainsi souvent utilisés pour établir le contraste avec les marchés étrangers ou internationaux. Dans cet article, nous utiliserons les termes «domestique» et «international» pour, respectivement, distinguer le marché national et historique d'une PME des éventuels marchés existants au-delà de ses frontières nationales.

méditerranéen. La troisième partie restitue les résultats de ce dispositif. Enfin, la quatrième partie propose une discussion des principaux éléments dégagés.

1. PME et internationalisation : cadre conceptuel

L'objectif de cette première partie est de présenter les concepts clés mobilisés dans notre recherche. Dans un premier temps, nous évoquons les principales contributions théoriques concernant l'internationalisation des PME, l'approche par les étapes et celle par les réseaux, en particulier. Dans un deuxième temps, nous mobilisons différents éléments liés à l'innovation et à son développement dans le contexte des PME internationales.

1.1. Stratégies des PME et internationalisation

De nombreuses définitions du concept d'internationalisation existent dans la littérature. Nous retenons celle proposée par Ruzzier et *al.* (2006). Selon ces auteurs, l'internationalisation d'une entreprise est synonyme de l'expansion géographique de ses activités économiques au-delà des frontières nationales.

Plusieurs motivations peuvent être à l'origine de la décision d'internationalisation d'une entreprise. Selon Autio et *al.* (2000), il peut s'agir de motivations proactives (*pull*) ou réactives (*push*). Emanant souvent de l'entreprise, les motivations proactives sont associées à un comportement agressif et à une recherche délibérée d'opportunités (profit attractif, offre commerciale, par exemple). Les motivations réactives proviennent généralement de l'extérieur. Elles concernent les actions des entreprises en réaction aux changements de l'environnement et/ou des conditions de marchés (démantèlement des barrières douanières, évolution du système social d'un pays, *etc.*).

La nature et /ou la capacité de réponse à ces motivations varie selon la stratégie de l'entreprise, mais aussi de ses ressources. Plus précisément, la taille de l'entreprise peut être vue comme un indicateur de ses ressources et capacités organisationnelles (O'Cass et Weerawardena, 2009). De nombreuses recherches (Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin, 2005 ; Fillis, 2007 ; Grimes et *al.*, 2007) suggèrent ainsi que les PME mobilisent moins de ressources (financières, techniques, humaines) que celles détenues par les grandes organisations. De fait, la "*resource poverty*" (Welch et White, 1981) de ces structures est présentée comme l'une des principales explications de leur spécificité (Raymond, 2000).

Il convient de souligner, par ailleurs, que ces caractéristiques peuvent varier d'une PME à l'autre (Saporta, 1986 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Torrès, 1999 ; Premaratne, 2001). En effet, les PME forment un univers très hétérogène (Raymond et *al.*, 2001 ; St-Pierre, 2003) en raison de leur appartenance sectorielle (fabrication, services, commerce, *etc.*), de leur dimension (travailleurs autonomes, petites entreprises, *etc.*), du type et de l'autonomie de leur activité (organisme à but lucratif *versus* sans but lucratif, entreprise indépendante *versus* regroupement, coopérative ou réseau, *etc.*), de leur organisation (plus ou moins structurée), de leur insertion sur le marché (parfois en pointe, parfois très en retard), *etc.*

Ainsi, la diversité des PME se traduit par une variété importante quant aux façons de s'engager sur les marchés étrangers (Chetty et Campbell-Hunt, 2003 ; Aspelund et *al.* 2007). Les PME peuvent choisir entre plusieurs modes d'entrée à l'international (Coviello et McAuley, 1999 ; Dhanaraj et Beamish, 2003 ; Rasheed, 2005), notamment, les IDE (Investissements Directs à l'Etranger), les *joint-ventures* ou l'exportation. Cette dernière reste la forme la plus privilégiée par les PME quand elles s'internationalisent (Leonidou et *al.*, 2002 ; Pett et Wolff, 2003 ; Wolff et Pett, 2000 et 2006).

En outre, les PME internationales peuvent développer différentes options stratégiques (Wolff et Pett, 2000 ; Julien et Ramangalahy, 2003). Globalement, les grandes orientations qui leur sont offertes s'articulent autour du lancement et/ou du renouvellement de nouveaux produits, du renforcement du taux de pénétration dans les pays clients ou encore de l'exportation vers de nouveaux pays (Monnoyer 1990).

Bourcieu (2000) constate que la différenciation des produits et la spécialisation sont les deux principales manœuvres stratégiques pratiquées par les PME internationales. La stratégie de spécialisation correspond à la focalisation de la structure concernée sur son activité d'origine. Elle est privilégiée par les PME compte tenu de leurs ressources limitées (Saporta, 1986 ; Hutchinson et *al.*, 2005). Comme le notent Wolff et Pett (2000) et Kelafsky (2004), cette stratégie permet de mieux servir des segments bien définis et mieux cernés. La stratégie de différenciation revient à se démarquer des concurrents. Elle peut s'exprimer de quatre façons différentes (Namiki, 1988) : avec des actions marketing, avec une segmentation (capacité à offrir des produits spécialisés pour des groupes de clients spécifiques), avec une innovation (capacité à offrir des produits avec une technologie supérieure) et, enfin, avec la production des services (basée sur la qualité des produits et/ou services fournis aux consommateurs).

Différentes recherches précisent que ces stratégies peuvent être menées de façon plus ou moins agressive. Ainsi, Julien et *al.* (1998) identifient trois types de PME internationales selon la nature proactive de leur stratégie de développement. Les PME opportunistes (ou sporadiques au sens de Katsikeas, 1996) ne poursuivent pas une orientation stratégique claire à l'égard du développement international et mobilisent peu de ressources à cet effet. Leur principale préoccupation est de tirer profit des premières occasions d'affaires qui se présentent (généralement sous la forme de commandes non sollicitées ou d'autres formes d'occasions prêtes à être exploitées). Les PME en phase de transition manifestent une volonté de développement international qui se traduit par des actions concrètes : développement d'un marketing international, définition d'orientations stratégiques reflétant la volonté de développement ou, encore, mise en place de pratiques de veille sur les marchés étrangers. Les ressources mobilisées sont considérables, mais peuvent, toutefois, s'avérer insuffisantes pour permettre aux entreprises de franchir le cap à l'international. Enfin, les PME professionnelles poursuivent une orientation stratégique clairement définie à l'égard du développement international. Leurs dirigeants manifestent de façon explicite leurs engagements envers les

activités internationales et les ressources mobilisées sont, à cet effet, importantes. Au fur et à mesure de leur expérience à l'étranger, ces PME tendent à s'autonomiser.

Dans la perspective de ces travaux, Laghzaoui (2009) suggère que l'internationalisation des PME peut être tenue comme le résultat d'une combinaison dynamique de différentes ressources et compétences qu'elles détiennent ou qu'elles contrôlent. L'entreprise peut construire cette combinaison d'une manière ponctuelle et indépendante du temps ou la bâtir de façon évolutive et graduelle (Boutary, 2006 ; Pla-Barber et Escriba-Esteve, 2006). Pour l'essentiel, ces développements rejoignent les éléments présentés dans de nombreux travaux autour de la théorie des étapes et/ou l'approche par les réseaux.

Depuis les années soixante-dix, la théorie des étapes domine les recherches sur l'internationalisation des PME (Gankema et *al.*, 2000). Précurseurs en la matière, Johanson et Vahlne (1977) ont développé un modèle original, « d'Uppsala ». L'internationalisation y est représentée comme un processus linéaire composé d'un ensemble d'étapes que l'entreprise franchit au fur et à mesure qu'elle apprend sur les marchés internationaux. Deux concepts sont centraux dans cette approche : le processus d'apprentissage et la distance psychologique.

En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise progressivement par le dirigeant et l'organisation comme la clé de cette internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977). Ainsi, en intégrant des connaissances tirées de son expérience sur les marchés étrangers, l'entreprise alimente son processus de décision. La distance psychologique est définie comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales. Ainsi, au fur et à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare une PME de nouveaux territoires étrangers se réduit. La diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays servis.

L'approche par les réseaux s'est développée à partir des travaux de l'école d'Uppsala. En effet, Johanson et Vahlne (1990) ont réexaminé leur modèle initial et ont mis en perspective l'importance de la position de la firme dans son réseau. L'internationalisation est dès lors définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec des entreprises d'un ou de plusieurs pays étrangers. L'établissement de relations financières, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau permet aux organisations concernées d'étendre leurs connexions, formelles ou informelles, et d'élargir progressivement leurs activités en dehors de leur territoire national jusqu'à devenir internationales (Gemser et *al.*, 2004).

La considération des réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation, particulièrement lorsqu'il s'agit des PME ; leur appartenance à un réseau peut-être tenue pour un facteur essentiel de développement compte tenu de leurs ressources limitées (Spence et Crick, 2009). Elle permet également de mieux comprendre les PME qui s'internationalisent de façon précoce (Aspelund et *al.*, 2007) et peuvent exporter

dans de nombreux pays l'année même de leur création ou en période de démarrage (Torrès, 2004). Ces *International New Ventures* (Oviatt et McDougall, 1994) ou *Born globals* (Madsen et Servais, 1997) s'appuient sur certaines ressources individuelles comme la formation et l'expérience (Fischer et Reuber, 1997 ; Ortiz et Lombardo, 2009), la vision internationale (McDougall et Oviatt, 2000), organisationnelles (comme les avancées technologiques évoquées par Pla-Barber et Escriba-Esteve, 2006), mais également relationnelles (Etemad, 2005 ; Mort et Weerawardena, 2006 ; Evers et Knight, 2008).

En synthèse, la diversité des approches décrivant le processus d'internationalisation des PME reflète la variété de leurs façons de s'engager sur les marchés étrangers (Aspelund et al. 2007). En outre, l'ouverture internationale des PME semble souvent appeler un savoir-faire original, comme, par exemple, la concevoir de nouveaux produits ou de nouvelles prestations (Ageron, 2001 ; St-Pierre et al., 2006 ; Wolff et Pett, 2006). En d'autres termes, l'innovation constitue un élément essentiel de l'internationalisation.

1.2. Innovation et PME internationales

L'innovation fait l'objet de nombreuses définitions (Otero-Neira et al., 2009). Depuis les travaux précurseurs de Zaltman et al. (1973) et Barreyre (1975) notamment, elle a été présentée comme la mise en œuvre originale et porteuse de progrès d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept.

Différents chercheurs (Marchesnay et Fourcade, 1997 ; Julien, 2005) proposent ainsi des typologies de l'innovation. En fonction du critère retenu, celle-ci est classée selon sa nature ou sa dominance (innovation technologique, commerciale, organisationnelle, etc.), les niveaux d'application (innovation de produit, de procédé, organisationnelle) ou l'ampleur des changements (innovation radicale, incrémentale ou graduelle).

De leur côté, Johnes and Davies (2000) identifient, outre les innovations de produit, celles portant sur le marché et le processus. Les premières se réfèrent au mix des marchés de l'entreprise et à la façon dont les marchés sélectionnés sont servis ; les secondes innovations concernent l'amélioration des opérations et des capacités internes de l'entreprise.

Marchesnay (2003) et Julien et Ramangalahy (2003) précisent également que le développement du volume des opérations à l'international passe par la pérennisation d'un effort d'innovation. Cette dernière s'exprime par une adaptation de certaines caractéristiques du produit et/ou des demandes des partenaires clients ou des distributeurs. En d'autres termes, il s'agit de se démarquer en permanence de la concurrence. C'est vraisemblablement pour cette raison que les PME internationales sont souvent présentées comme plus innovantes (St-Pierre, 2003) et disposant de savoir-faire précis, orientés vers les besoins de leurs clients (Ageron, 2001).

Dans cette perspective, les travaux de Yang et al. (2004) sur des PME taiwanaises ou ceux de Tseng et al. (2004) concernant des PME nord-américaines apportent un éclairage intéressant. Ils soulignent l'impact positif des activités de Recherche et Développement et des capacités à

développer de nouveaux produits ou processus sur le degré d'engagement ou d'expansion des PME à l'international. Ces activités permettent d'accroître le taux d'innovation des entreprises et leurs capacités à offrir aux marchés étrangers des produits distinctifs leur conférant ainsi une avancée sur d'éventuels rivaux.

Les développements précédents montrent que des stratégies de renforcement de l'innovation sont souvent envisagées par les PME (Saporta, 1997). Elles sont, notamment, susceptibles d'amener un supplément de chiffre d'affaires par l'intermédiaire d'une extension de leur marché à l'échelle nationale (Bréchet, 1996) ou internationale (Saporta, 1997).

Dans le même temps, il est à rappeler que ces structures font face à un déficit de ressources contraignant leurs orientations stratégiques (Torrès, 1999 ; Gueguen, 2004). En particulier, l'innovation peut favoriser la dispersion des ressources au sein des organisations concernées entraînant, par la-même, la disparition d'un avantage concurrentiel. Cela se retrouve également en contexte international (OCDE, 1997) : en tendance, la taille semble pénaliser la capacité des PME à se développer à l'international ou, plus précisément, rend cette alternative stratégique moins accessible (St-Pierre, 2003; Camison et Lopez, 2010).

Nous comprenons donc les difficultés des PME à statuer entre ces différentes options stratégiques. Cet arbitrage est encore plus complexe quand on sait que d'autres facteurs peuvent intervenir. En particulier, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle de plus en plus important dans le fonctionnement des organisations et dans la diffusion des innovations (Amabile, 2007).

Pour l'ensemble des raisons et des arguments précisés dans cette partie, nous avons souhaité, à partir d'un dispositif d'enquête original, explorer et comprendre les modes de développement stratégique des PME internationales : l'engagement sur des marchés étrangers se traduit-il, dans le temps, par une extension globale du marché de ces structures, comment se matérialise-t-il en termes de stratégies ?

2. Méthodologie de l'enquête, constitution de l'échantillon et opérationnalisation des variables

Les résultats présentés sont issus d'une enquête développée dans le cadre d'un projet européen (Espagne, France et Italie). Dans la perspective de constituer une base de données concernant les PME, un questionnaire, à l'attention des dirigeants de ces structures ou de leurs principaux responsables (contrôle de gestion, production, etc.), a été conçu. En effet, ces acteurs sont, de façon caractéristique, les responsables du fonctionnement de leur structure et les décideurs en termes d'allocation de ressources. A ce titre, ils peuvent être tenus pour des sources essentielles d'informations sur le fonctionnement de leur organisation (Coeurderoy et Durand, 2001). Par la suite, une base de données a été constituée à partir du regroupement des fichiers des partenaires européens du projet (chambre de commerce, conseils régionaux, députation, etc.). Enfin, en fonction d'un critère de taille, des appartenances sectorielle et

régionale puis par tirage aléatoire, une population de 15 000 entreprises a été constituée permettant la réalisation de 4 500 questionnaires téléphoniques exploitables.

Pour les besoins de cet article, seules les PME ayant des effectifs de salariés inférieurs à 100 et supérieurs ou égaux à 10 ont été retenues. En effet, des travaux récents (St-Pierre, 2003 ; Kelafsky, 2004) soulignent, notamment dans les décisions d'internationalisation, l'hétérogénéité et les différences de fonctionnement entre des structures mobilisant quelques salariés et celles pouvant en compter une ou plusieurs centaines. Ce choix permet ainsi d'éviter de comparer des PME avec des TPE (Très Petites Entreprises) présentant des trajectoires organisationnelles sensiblement différenciées (Marchesnay, 2003).

Par ailleurs, afin de comparer des PME homogènes, différentes sélections ont été opérées. En premier lieu, nous avons gardé les firmes ayant, au moins, une année d'existence. Il s'agissait d'éviter de comparer des organisations nouvellement créées avec des entreprises présentes sur leurs marchés depuis une ou plusieurs années. En effet, l'approche diffusionniste (Rogers, 1983) suggère que, dans ce cas, de nombreux apprentissages sont en cours. En second lieu, de nombreux travaux (Julien 1994 ; Wtterwulghe, 1998) soulignent que l'appartenance sectorielle (selon que l'entreprise ait situé ses activités dans un secteur traditionnel ou au sein d'un secteur de pointe, etc.) peut être tenue pour un facteur d'hétérogénéité et de différenciation important entre les PME. De fait, les PME (de 10 à 100 salariés) appartenant aux secteurs de l'industrie étant les plus représentées dans notre base de données, nous avons sélectionné les structures appartenant à ces seuls secteurs (à l'exception des PME appartenant au secteur des industries agroalimentaires) de façon à limiter les effets propres à l'appartenance sectorielle. En outre, les premières analyses ont montré que plus de 90% des PME disposant de 10 à 100 salariés étaient connectées à Internet. Par souci d'homogénéité, nous avons retenu les structures utilisatrices des technologies de l'Internet. Enfin, nous avons retenu les questionnaires dont les répondants avaient su répondre à des questions témoignant de leur connaissance précise du fonctionnement de leur structure (type d'activités, évolution du chiffre d'affaires, équipements technologies – notamment, les technologies de l'Internet, etc.). A la suite de ces différents filtres, nous obtenons un échantillon de 450 PME ayant, au moins, 10 et, au plus, 100 salariés et existant depuis, au moins, une année. Toutes ces firmes utilisent les technologies de l'Internet et appartiennent à l'un des secteurs d'activité de l'industrie (hormis l'agroalimentaire).

En ce qui concerne l'opérationnalisation des variables liées à l'international, les responsables ont précisé si leur organisation était directement présente sur des marchés internationaux (c'est-à-dire, l'entreprise diffusait des produits et/ou des services au-delà de leurs frontières nationales). Précisons que, dans cet article, les entreprises proposant des produits et/ou services sur des marchés internationaux uniquement par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs distributeurs, n'ont pas été définies comme des PME internationales. Seules les structures ayant une présence physique sur un ou plusieurs marchés étrangers (c'est-à-dire, pratiquant une exportation directe) ont été ainsi définies. Au final, 180 PME, c'est-à-dire 40% des

entreprises de notre échantillon, possédaient une présence internationale. Ce résultat est plus élevé que ceux présentés dans certaines études récentes (Doole et *al.*, 2006). Ceci s'explique certainement par le fait que, dans notre échantillon, les TPE n'ont pas été retenues. Il en va de même pour les entreprises ne disposant pas de connexion à Internet. De même, les organisations appartenant à des secteurs d'activité faiblement exportateurs (le commerce de détail et les industries agroalimentaires, notamment) n'ont pas été sélectionnées.

Compte tenu de notre question de recherche, nous n'avons pas souhaité présenter de résultats pays par pays et donc développer des comparaisons entre les différentes zones géographiques concernées par l'enquête. Nous l'avons déjà précisé, notre projet de recherche porte davantage sur l'exploration et la compréhension des modes de développement stratégique des PME internationales.

Pour l'opérationnalisation des autres variables, les responsables ont également indiqué si le marché de leur PME, dans son ensemble (c'est-à-dire, le marché domestique augmenté d'éventuels marchés à l'étranger) se situait dans une phase d'extension. Par ailleurs, nous avons précisé, dans la partie précédente, qu'une forme d'innovation se situait au niveau du développement de nouveaux produits et/ou services. Nous avons donc demandé aux responsables si de nouveaux produits et/ou services avaient été développés dans leur structure au cours des 12 derniers mois. Enfin, les répondants ont indiqué si leur entreprise disposait d'une plate-forme Extranet et si elle utilisait les technologies de l'Internet afin d'établir des relations avec certains de ses clients et de ses fournisseurs.

3. Résultats

Les premiers résultats (Tableau 1) mettent en perspective deux tendances. D'une part, l'extension globale des marchés (c'est-à-dire, le marché domestique éventuellement augmenté par celui atteint après un développement à international) est davantage la marque des PME ayant une présence internationale. En effet, 62% de ces entreprises constatent une extension globale de leurs marchés, alors que 43% des PME locales observent ce même résultat.

D'autre part, parallèlement à l'extension globale des marchés des PME, il est intéressant de préciser la proportion de ces structures ayant développé, au cours du dernier exercice, de nouveaux produits ou services. Pour cet item, les résultats (dernière ligne du Tableau 1) montrent une stabilité entre les PME internationales (46% ayant développé de nouveaux produits et services au cours du dernier exercice) et les PME locales (42% ayant développé de nouveaux produits et services au cours de la même période). Pour les PME de notre échantillon, le développement international ne semble pas pénaliser la capacité des entreprises concernées à innover, c'est-à-dire, dans notre cas, à développer de nouveaux produits ou services.

Tableau 1 : PME, développement des marchés et de nouveaux produits ou services

	PME internationales		PME locales		Test
Dans son ensemble, le marché de la PME est en extension	111	62%	116	43%	*** ²
La PME a développé des nouveaux produits et services sur le dernier exercice	83	46%	113	42%	NS

Il est possible de compléter l'analyse en vérifiant si, pour l'ensemble de nos PME, l'extension globale de leurs marchés est concomitante avec le développement de nouveaux produits ou services (Tableau 2).

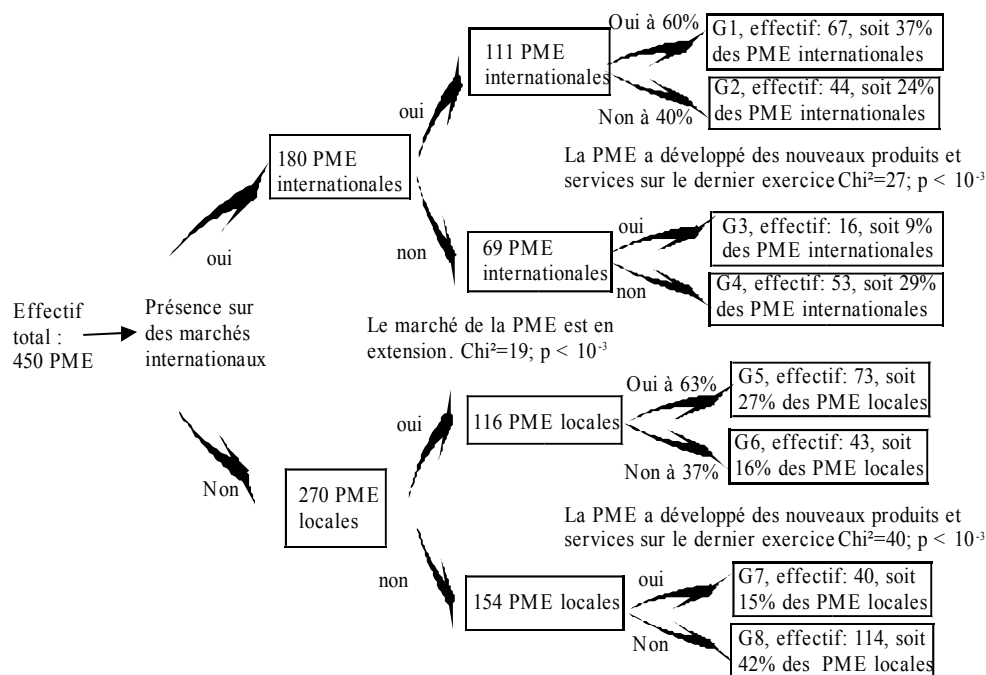
Tableau 2 : Extension des marchés et développement de nouveaux produits ou services

	Dans son ensemble, le marché de la PME est en extension		Dans son ensemble, le marché de la PME n'est pas en extension		Test
Au cours du dernier exercice, de nouveaux produits et services... ...ont été développés par la PME	139	31%	57	13%	Chi ² = 66 ***
...n'ont pas été développés par la PME	88	19%	166	37%	

Si l'on considère l'ensemble des PME (internationales et locales), les résultats révèlent, pour les firmes en situation d'extension globale de leurs marchés, un développement de nouveaux produits ou services nettement plus soutenu. Ces résultats soulignent un fait important. En effet, ils montrent que, pour les PME de notre échantillon, ces deux formes de diversification (géographique et d'activité) peuvent, dans une proportion importante, être soutenues simultanément.

Toutefois, compte tenu de notre champ de questionnement, il est pertinent de regarder comment se comportent les PME internationales vis-à-vis de ces deux formes de diversification. Une segmentation (cf. ci-après) opérée sur la variable PME internationale puis sur celles portant sur la diversification permet d'approfondir les résultats précédents. Elle permet, plus précisément, de regarder si l'internationalisation ne modifie pas l'intensité de la relation extension globale des marchés/développement de nouveaux produits ou services.

² Test de significativité du Chi² ; N.S. : non significatif ; * p < 0,05 ; ** p < 0,01 ; *** p < 0,001.



La segmentation prolonge les résultats précédents. Elle met en perspective que les PME, qu'elles soient internationales ou locales, bénéficiant d'une extension de leur marché (dans sa globalité) développent des nouveaux produits ou services dans des proportions voisines : respectivement 60% et 63% des PME internationales et locales se situant dans ce cas de figure. Il est donc normal que, pour les structures présentes sur des marchés étrangers comme pour les entreprises locales, les tests de significativité présentent des valeurs importantes (Chi^2 à 27 pour les PME internationales, probabilité inférieure à 10^{-3} ; Chi^2 à 40 pour les PME locales, probabilité inférieure à 10^{-3}). Globalement, entre les structures internationales ou locales, il n'apparaît pas de différence au niveau du comportement stratégique lié au développement de nouveaux produits et services.

Enfin, pour achever la présentation des résultats, il semble pertinent d'analyser certaines caractéristiques des groupes obtenus à partir de la segmentation. Le tableau suivant met en perspective une tendance forte : les PME internationales sont davantage utilisatrices des technologies de l'Internet. D'une part, les pourcentages (de 48% à 58% pour les groupes n°1 à 4 des PME internationales) de ces structures, à la fois en relations électroniques avec certains clients et certains fournisseurs, sont systématiquement plus élevés que ceux des PME locales (de 33% à 42% pour les groupes n°5 à 8 des structures locales). Les PME internationales sont donc davantage au cœur de réseaux électroniques. D'autre part, les pourcentages concernant les équipements en plate-forme Extranet, sont, eux-aussi, systématiquement plus élevés pour les structures internationales (de 26% à 48% pour les groupes n°1 à 4) que pour les PME locales (de 3% à 10% pour les groupes n°5 à 8).

Tableau 3 : PME, réseaux électroniques et équipements en plate-forme Extranet (problème de mise en forme comparativement aux autres titres)

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
La PME utilise les technologies Internet afin d'établir des relations avec certains de ses clients et de ses fournisseurs	58%	48%	50%	50%	34%	42%	33%	42%
La PME dispose d'un Extranet	26%	48%	27%	25%	3%	9%	10%	9%

4. Interprétation des résultats et discussion

Les résultats précédents suggèrent une relation entre l'engagement sur des marchés étrangers des PME étudiées et l'extension de leur marché dans sa globalité, c'est-à-dire des marchés domestiques de ces entreprises ajoutés à celui ou à ceux issus de l'internationalisation. En effet, 62% des PME internationales constatent une telle extension pour 43% des PME locales. Si l'on tient compte des caractéristiques intrinsèques de ces petites structures ainsi que des difficultés liées à une présence à l'international, il est difficile de suggérer que cette extension provienne exclusivement du développement des ressources dans les PME internationales. Il est probable que les responsables de ces dernières aient su trouver puis pérenniser différents équilibres dans l'exploitation des ressources (financières, technologiques, attention des dirigeants, *etc.*) déjà présentes, au moins pour partie, dans leur organisation. Le maintien et l'adaptation de ces équilibres a permis à ces organisations d'ancrer leur présence sur leur marché domestique et d'y ajouter des débouchés supplémentaires issues de leur engagement à l'international. Plus largement, il est probable que la stratégie d'expansion n'ait pas altéré ou dénaturé les compétences des entreprises concernées ainsi que leur capacité à les faire progresser.

Concernant le développement de nouveaux produits et services (Tableau 1), les résultats indiquent une certaine stabilité entre les PME internationales (46%) et les firmes locales (42%). Ainsi, il semble que les PME concernées aient su adapter le management de leurs ressources de façon à mener simultanément un engagement international et le développement de nouveaux produits ou services. Différents éléments peuvent expliquer cela. D'une part, le fait que les PME internationales de nos échantillons ne soient pas des structures nouvellement créées leur a vraisemblablement permis de disposer d'un temps de préparation de leur engagement sur des nouveaux marchés importants afin, par exemple, d'affiner leur modèle économique ou d'échelonner une partie des investissements nécessaires au développement de nouveaux produits ou services. D'autre part, certaines recherches (Todd et Javalgi, 2007) suggèrent que la récente révolution Internet permet aux PME de taille intermédiaire de fonctionner (être à l'écoute des marchés, des opportunités, des attentes des clients, *etc.*) en mobilisant des ressources sensiblement plus réduites que celles utilisées avant l'adoption massive de ces nouvelles technologies. Or, nos résultats montrent que les PME internationales de notre échantillon sont davantage insérées dans des réseaux (avec des clients et/ou des fournisseurs) développés au moyen des technologies de l'Internet. De fait, les technologies de l'information permettant d'accéder à des informations sans se soucier de leur localisation à des conditions économiques favorables (Lumpkin et Dess, 2004), elles sont susceptibles de

participer au dénouement de certaines difficultés provenant du développement des activités d'une entreprise sur des territoires étrangers (Boutary et Monnoyer, 2004). Par cela, elles participent au maintien des activités d'innovation des PME internationales.

La segmentation opérée permet d'approfondir ces premières analyses. Elle met en perspective, pour l'ensemble des PME (internationales et locales), une co-occurrence entre l'extension du marché et le développement de nouveaux produits ou services. A ce niveau, nous n'avons pas relevé de différence de comportements stratégiques entre les PME internationales et les PME locales. Ces résultats confirment que, dans les petites structures, ces deux comportements sont souvent menés simultanément (Singh et al., 2008). Plus précisément, le développement de différentes orientations stratégiques est envisageable dans la réalisation d'un avantage concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1989 ; Campbell-Hunt, 2000) y compris pour nombre de PME (Le Roy et Torrès, 2001). Une faible taille n'est donc pas systématiquement un facteur fort de soumission à l'environnement (Julien et Marchesnay, 1988 ; Silvestre et Goujet, 1996 ; Bourcieu, 2000). Si ces entreprises font face, par nature, à des limites importantes au niveau des ressources organisationnelles, financières et humaines, elles savent aussi explorer de nouvelles voies qui leur permettent de s'engager sur de nouveaux marchés (y compris à l'international) tout en supportant des activités d'innovation (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

De surcroît, les résultats montrent que les PME internationales bénéficiant d'une extension de leur marché et développant de nouveaux produits et services sont plus intégrées dans des réseaux électroniques. Ils rejoignent ceux de récentes recherches montrant que l'utilisation des moyens technologiques et l'intégration plus importante dans des réseaux électroniques conduisent à la réalisation d'économies d'échelle, à une amélioration de la productivité (Todd et Javalgi, 2007), de la visibilité marketing (par rapport aux différents partenaires présents dans ces réseaux) ou à la saisie d'opportunités d'affaires (Pope, 2002). Cette intégration fournit un élément supplémentaire pour comprendre les trajectoires des PME pouvant s'internationaliser, maintenir un niveau d'innovation équivalent à celui observé dans les entreprises locales, tout en bénéficiant d'une extension globale de leur marché dans sa globalité.

5. Conclusion

La compréhension des modes de développement des PME est à la croisée de questionnements fondamentaux. Ces organisations occupent une place majoritaire dans le développement économique européen. Dans le même temps, elles doivent situer leurs actions dans la complexité des échanges d'un monde globalisé marqué par une concurrence forte. De plus, au même titre que les grandes organisations, elles sont confrontées à la crise économique actuelle. A travers cette recherche, nous nous sommes interrogés sur la capacité des PME à conduire et à maintenir deux formes de développement : l'engagement à l'international et les activités d'innovation.

Il serait illusoire d'espérer de répondre aux questions précédentes avec des prescriptions standardisées adressées aux responsables de ces structures. Nos résultats rappellent la diversité et l'hétérogénéité caractérisant les PME et leurs modes de développement. Certaines firmes souhaitent se concentrer sur leur marché domestique et préserver l'avantage concurrentiel, d'autres innover et/ou s'engagent sur des marchés au-delà des frontières nationales, *etc.* Les trajectoires sont multiples. Elles peuvent conduire à des résultats variables selon, par exemple, que leurs mesures soient effectuées après une période de mise en œuvre de la stratégie courte ou plus longue. Pour autant, si elles soulignent la complexité qui entoure les concepts d'internationalisation et d'innovation, nos analyses montrent que les PME savent adapter leur mode d'organisation et de management afin de combiner une présence sur des marchés étrangers et soutenir leurs activités d'innovation. De même, ces orientations stratégiques sont compatibles avec une stratégie d'extension de leur marché dans son ensemble.

D'un point de vue actionnable, ces analyses suggèrent que, dans le temps, une équilibration peut être envisagée entre les activités d'innovation, le maintien des activités historiques (y compris le développement du savoir-faire qui leur est lié) et la croissance des PME. Leurs responsables peuvent donc s'engager sur les marchés internationaux et les voies de l'innovation avec une meilleure appréhension et compréhension du risque... fidèle compagnon de ces formes de développement.

Toutefois, il convient de noter que nos résultats doivent être saisis relativement aux limites de notre dispositif de recherche notamment, celles d'enquêtes réalisées sur des échantillons de plusieurs centaines d'entreprises. Compte tenu de la richesse du cadre conceptuel adopté, il paraît judicieux de prolonger cette recherche au moyen d'approches qualitatives. En particulier, accorder une part accrue aux récits des acteurs et à des observations plus longitudinales permettrait d'approfondir l'intelligibilité du lien entre l'innovation et l'internationalisation d'une part, le style et la personnalité des dirigeants d'autre part. Enfin, il convient de rappeler que les entreprises de nos échantillons proviennent d'un seul grand secteur d'activité, celui de l'industrie. L'extension de cette recherche à l'ensemble des secteurs d'activité constitue également une piste de recherche pertinente.

Références

- Ageron B. (2001), « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », *Revue Internationale des PME*, vol. 14, n° 2, p. 9-39.
- Agndal, H. et Chetty, S. (2007), The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs, *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 11-12, p. 1449-1474.
- Amabile S. (2007), « Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : les éléments de la croissance du marché de la PME ? », *Revue Décisions Marketing*, n°48, décembre, p. 75-86
- Aragon-Sanchez, A. et Sanchez-Marin, G. (2005), Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 3, p. 287-308.

- Aspelund A., Madsen T.K. et Moen O. (2007), A review of the foundation, international marketing strategies and performance of international new ventures, *European Journal of Marketing*, vol. 41, n° 11-12, p. 1423-1448.
- Autio E., Sapienza H.J. et Almeida J.G. (2000), Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 5, p. 909-924.
- Barreyre P.-Y. (1975), *Stratégie d'innovation dans les moyennes et petites industries*, Paris, Ed. Hommes et Techniques.
- Bilkey, W. J. et Tesar, G. (1977), The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 93-98.
- Bourcieu, S. (2000), L'internationalisation des PME, Du déterminisme au volontarisme stratégique, *Gestion*, vol. 24, n° 1, p.12-21.
- Boutary, M. (2006), Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC, *dans Actes du Colloque AFME*, Montréal, Canada.
- Boutary, M. et Monnoyer, M. C. (2004), TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité, *Revue de l'économie méridionale*, vol. 52, n° 207, p. 14-19.
- Brouthers L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J. et Brouthers, K. D. (2009), Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing*, vol. 17, n°3, p. 21-38.
- Camison, C. et Lopez, V. (2010), Effects of SMEs' International experience on foreign intensity and economic performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n°2, p. 116-151.
- Campbell-Hunt C. (2000), What Have we Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis, *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 127-154
- Cavusgil, S. T. (1980), On the internationalization process of firms, *European Research*, vol. 8, p. 273-280.
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003), Paths to internationalization among Small to medium sized firms, A global versus regional approach, *European Journal of Marketing*, vol. 37, n° 5-6, p. 796-810.
- Cinzkota, M. (1982), *Export Management*, New York : Praeger Publishers.
- Coeurderoy R. et Durand R. (2001), « La cohérence des choix stratégiques : l'impact des décisions d'entrée et des stratégies génériques sur la performance organisationnelle des firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°3
- Coviello, N. E. et McAuley, A. (1999), Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, vol. 39, n° 3, p. 223-237.
- Dhanaraj, D. A. et Beamish, P. W. (2003), Resource-based approach to the study of export performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, p. 242-261.
- Doole, I., Grimes, T. et Demack, S. (2006), An exploration of the management practices and process most closely associated with levels of export capability in SMEs, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, n° 6, p. 632-647.
- Etemad, H. (2005), SME's internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages, *Management International Review*, vol. 45, n° 3, p. 145-186.

- Fillis, I. (2007), Methodology for researching international entrepreneurship in SME, A challenge to the status quo, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n° 1, p. 118-135.
- Fischer, A. et Reuber, R. (1997), The influence of the management Team's international Experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 807-825.
- Gankema, H. G., Snuif, H. R. et Zwart, P. S. (2000), The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 4, p. 15-27.
- Gemser, G., Brand, M. J. et Sorge, A. (2004), Exploring the Internationalisation Process of Small Businesses : A Study of Dutch Old and New Economy Firms, *Management International Review*, vol. 44, n° 2, p. 127-150.
- Grimes, A., Doole, I. et Kitchen, P. J. (2007), Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 14, n° 1, p. 64-80.
- Gueguen G. (2004), TPE et contrainte de l'environnement, 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre 2004, 16 p.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May
- Hutchinson, K., Alexander, N. et Quinn, B. (2005), The Internationalisation of Small to Medium- Sized Retail Companies : Towards A conceptual framework, *Journal of Marketing Management*, n° 21, p. 149-179.
- Johanson, J. et Vahlne, J. E. (1977), The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, p. 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J. E. (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, vol. 7, n° 4, p. 11-24.
- Johne, A. and Davies R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value., *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, n° 1, p. 6-14.
- Julien, P.A. (sous la direction de), (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica
- Julien, P. A. (2005), *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P. A, Joyal, A., Toulouse, J. M. et Ramangalahy, C. et Morin, M. (1998), Information behaviour, competitiveness and performance in small export businesses, *International Geographical Union*, Residential conference, 24-28 août, Séville (Espagne).
- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*, Ed. Vermette.
- Julien, P. A. et Ramangalahy, C. (2003), Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs : An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information search and Competencies, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, p. 227-245.
- Katsikeas, C. (1996), Ongoing export motivation : differences between regular and sporadic exporters, *International Marketing Review*, vol. 13, n° 2, p. 4-19.
- Kelafsky, R. V. (2004), Export activity and firm size: an examination of the machine tool sector, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 11, n° 2, p. 159-165.

- Laghzaoui, S. (2009), Processus d'internationalisation des PME : Proposition d'un cadre conceptuel autour du concept de ressources et compétences, *Revue Management & Avenir*, n°22, p. 50-64.
- Le Roy F. et Torrès O. (2001), « La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales », *Innovations*, n° 13, p. 43-60.
- Leonidou, L. C. et Katsikeas, C. S. (1996), The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 3, p. 517-551.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. et Samiee, S. (2002), Marketing strategy determinants of export performance : A meta analysis, *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 51-67.
- Le Roy F. et Torrès O. (2001), La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales, *Innovations*, n°13, p. 43-60.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (2004), E-business strategies and Internet business models: how the Internet adds Value, *Organizational Dynamics*, vol. 33, n° 2, p.161–173.
- Madsen, T. K. et Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, *International Business Review*, vol. 6, n°6, p. 561-583.
- Marchesnay M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 144, p. 107-118.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997), *Gestion de la PME/PMI*, Ed. Nathan, Paris.
- McDougall, P. et Oviatt, B. M. (2000), International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 5, p. 902-909.
- Monnoyer, M. C. (1990), *L'organisation spécialisée, clé de la performance*, dans PME, stratégies internationales, Léo, P.-Y, Monnoyer, M.-C et Philippe, J., Ed. Economica, Paris.
- Mort, G. S. et Weerawardena, J. (2006), Networking capability and international entrepreneurship, How networks function in Australian born global firms, *International Marketing Review*, vol. 23, n° 5, p. 549-572.
- Namiki, N. (1988), Export Strategy for Small Business, *Journal of Small Business Management*, April, p. 32-7.
- O'Cass, A. et Weerawardena, J. (2009), Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization, [European Journal of Marketing](#), Vol. 43, n° 11/12, p1325-1348.
- OCDE (1997), PME et mondialisation. Rapport de synthèse, Les éditions de l'OCDE, Paris, 160 p.
- Ortiz, R. F. et Lombardo, G. F. (2009), Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs, *Entrepreneurship and Regional Studies*, vol. 21, n°2, p. 131-154.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T. et Fernandez, M. J. (2009), Innovation and performance in SME furniture industries, An international comparative case study, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 27, n°2, p. 216-232.
- Oviatt, B. et McDougall, P. P. (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, First quarter, p. 45-64.
- Premaratne, S. (2001), *Networks, Resources, and Small Business Growth: The Experience in Sri Lanka*, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 4, p. 363-371.
- Pett, T. L. et Wolff, J. A. (2003), Firm characteristics and managerial perceptions of NAFTA:

- An assessment of export implications for U.S. SMEs, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 2, p. 34-47.
- Pla-Barber, J. et Escriba-Esteve, A (2006), Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country, *International Marketing Review*, vol. 23, n° 3, p. 255-278.
- Pope, R. (2002), Why small firms export: Another look, *Journal of Small Business Management*, vol. 40, n° 1, p.17-26.
- Rasheed, H. (2005), Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment, *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 1, p. 41-55.
- Raymond, L. (2000), Mondialisation, économie du savoir et compétitivité : un cadre de veille des tendances et des enjeux stratégiques pour la PME, *Gestion*, vol. 25, n° 2, p. 29-38.
- Raymond, L., Julien, P. A. et Ramangalahy, C. (2001), Technological Scanning by Small Canadian Manufacturers, *Journal of Small Business Management*, vol. 39, n° 2, p. 123-138.
- Rogers E. M. (1983), *Diffusion of innovation*, 3rd edition, New York, Free Press.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D et Antoncic, B. (2006), SME internationalization research : past, present and future, *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, p. 476-497.
- Saporta, P. (1986), *Stratégies pour la PME*, Montchrestien, Paris.
- Saporta B. (1997), Stratégies des petites et moyennes entreprises, p. 3105-3128 in Joffre P. et Simon Y. (1997), *Encyclopédie de Gestion*, 2ème édition, Paris, Economica, 3621 p.
- Silvestre H. et Goujet R. (1996), Lisibilité de l'environnement, management stratégique :éléments de recherche sur les PMI, *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p. 61-78.
- Singh, R. K., Suresh K. G. et Deshmukh, S. G. (2008), [Competency and performance analysis of Indian SMEs and large organizations](#), *Competitiveness Review*, Vol. 18, n° 4, p. 308-321.
- Solberg C. A. et Durrieux, F. (2008), Strategy development in international markets : a two tier approach, *International Marketing Review*, vol. 25, n° 5, p. 520-543.
- St-Pierre, J. (2003), Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes, *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 2, p. 61-81.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M.C. et Boutary, M. (2006), Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME: une étude exploratoire, dans *Actes du 8^{ème} CIFEPM*, 24-27 octobre, Fribourg, Suisse.
- Todd, P. R. et Javalgi, R. (2007), Internationalization of SMEs in India, Fostering entrepreneurship by leveraging information technology, *International Journal of Emerging Markets*, vol. 2, n° 2, p. 166-180.
- Torrès, O. (1999), *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, Paris.
- Torrès, O. (2004), The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity, *Piccola Impresa/Small Business*, n° 2, p. 1-12.
- Tseng, C.-H., Tansuhaj, P.S. et Rose, J. (2004). Are strategic assets contributions or constraints for SMEs to go international? An empirical study of the US manufacturing sector. *Journal of American Academy of Business*, vol. 5, n° 1/2, p. 246-255.
- Welch, J. A. et White, J. F. (1981), A small business is not a little big business, *Harvard Business Review*, vol. 59, n° 4, p.18-23.

Wolff J. A. et Pett, T. L. (2000), Internationalization of small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size and Export Performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n° 2, p. 34-47.

Wolff, J. A et Pett, T. L. (2006), Small-Firm Performance : Modeling the Role of Product and Process Improvements, *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 2, p. 268-284.

Wright, M., Westhead, P. et Ucbasaran, D. (2007), Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications, *Regional Studies*, vol. 41, n° 7, p. 1013-1029.

Witterwulghé R., *La PME. Une entreprise humaine*, De Boeck Université, 1998

Yang, C.-H., Chen, J.-R. et Chuang, W.-B. (2004), Technology and Export Decision, *Small Business Economics*, vol. 22, n° 5, p. 349-365.

Zaltman, G., Duncan, R. et Holbek, J. (1973), *Innovation and Organizations*, Wiley, New York.