

Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices

Pierre-André Julien ¹ ¹
Jean-Marie Toulouse
Charles Ramangalahy
Martin Morin

Résumé

Cet article relate les résultats d'une étude qui porte sur les caractéristiques et l'impact des comportements d'information sur la compétitivité et la performance de PME exportatrices. Selon le modèle de recherche, c'est la compétitivité des PME exportatrices qui détermine leur performance, laquelle compétitivité est déterminée en amont par la capacité de celles-ci à obtenir et à gérer l'information. Les analyses de corrélation effectuées montrent l'existence de relations significatives et consistantes entre la compétitivité et la performance à l'exportation. Par contre, les relations entre les comportements d'information et la compétitivité ainsi que la performance sont plutôt limitées et inconsistantes. Les résultats d'une analyse typologique indiquent par ailleurs que les PME exportatrices les plus performantes ne sont pas celles dont les comportements d'information sont les plus développés. En bref, les hypothèses de recherche avancées ne sont que partiellement vérifiées. Nous analysons et considérons les implications de ces résultats pour les futures recherches dans la conclusion.

INTRODUCTION

Face à la globalisation, la faiblesse relative de l'implication des PME dans la conquête des marchés étrangers préoccupe autant les gouvernements que les milieux de la recherche. La littérature récente suggère que la capacité limitée à acquérir les informations et connaissances requises au développement des activités à l'étranger est au cœur des difficultés auxquelles les PME exportatrices sont confrontées (Ali et Swiercz, 1991; Verhoeven, 1988; Reid, 1984; Seringhaus, 1987; Christensen, 1991). Ainsi, une connaissance plus approfondie des pratiques informationnelles de ces entreprises contribuerait à l'identification de meilleures façons de les aider à développer et à consolider leurs activités d'exportation, mais aussi de voir comment permettre à des PME qui ont le potentiel ou qui envisagent l'internationalisation d'améliorer leurs pratiques informationnelles. L'absence de recherches systématiques et rigoureuses sur ce sujet ont motivé la réalisation de cette étude

Cette recherche a pour objectif de cerner la nature et l'ampleur de l'impact des comportements d'information des PME exportatrices sur leur compétitivité et performance. Au delà de ce lien de causalité, nous vérifions si les PME dont les comportements informationnels sont plus développés sont plus compétitives et plus performantes et, inversement.

¹: Pierre-André Julien est titulaire de la Chaire Bombardier de l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Jean-Marie Toulouse est directeur de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, Charles Ramangalahy et Martin Morin sont professionnels de recherche à la Chaire Bombardier. Cette étude a bénéficié d'une commandite du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la science et de la technologie du Québec et d'une subvention du Conseil de la recherche en sciences humaines (CRSH).

ANALYSE DE LA DOCUMENTATION

Les recherches antérieures ont permis d'identifier divers facteurs qui déterminent la performance des PME exportatrices. Dans une vaste synthèse des travaux sur la question, Aaby et Slater (1988) ont développé un modèle général dans lequel ces facteurs sont classés en quatre groupes. Trois groupes de facteurs font référence à des éléments qualifiés maîtrisables. Il s'agit de la stratégie, des compétences et de la structure de l'entreprise (caractéristiques). Le quatrième groupe de facteur implique des éléments non maîtrisables qui se rapportent à l'environnement. La présente étude s'écarte de ce courant "classique" ou prédominant d'explication de la performance des PME exportatrices sur deux plans. Tout d'abord, elle s'inscrit dans la logique de pensée qui sous-tend les travaux liés à la globalisation, selon laquelle la capacité à maîtriser l'information et les connaissances constitue un facteur essentiel à l'explication du succès des entreprises (Madhok, 1996; Lapointe, 1995; Porter, 1990). Elle épouse, par ailleurs une thèse centrale au modèle d'analyse stratégique, et plus spécifiquement la théorie basée sur les ressources selon laquelle c'est la compétitivité ou encore la capacité à développer des avantages concurrentiels qui détermine la performance d'une entreprise (Mahoney et Pandian, 1992; Grant, 1991). Selon les tenants de cette théorie, l'information et les compétences constituent deux facteurs clés au développement des avantages concurrentiels (Amit et Schoemaker, 1993; Hall, 1993; Cyert et al, 1993; Barney, 1991; Porter et Millar, 1991).

Bien que les études tendant à vérifier les thèses ci-dessus soient rares et peu systématiques, la littérature fournit toutefois des indices soutenant leur pertinence comme base d'explication théorique de la performance des PME exportatrices. La capacité des PME à performer sur les marchés étrangers est de plus en plus associée à leur capacité à acquérir l'information et les connaissances nécessaires (Johanson et Vahlne, 1993; Christensen, 1991; Czinkota et Ronkainen, 1990). Ces informations de même que la capacité à les localiser et à les mettre en valeur constituent des moyens permettant aux entreprises d'identifier de nouvelles opportunités, de nouvelles façons d'exporter et d'acquérir de nouvelles connaissances.

Compétitivité et performance des PME exportatrices

Plusieurs critères ont été utilisés pour mesurer la performance des PME. La grande diversité de ceux-ci témoigne clairement du consensus autour de la nature multidimensionnelle du concept (Bijmolt et Zwart, 1994; Kaynak (1992). Madsen (1987) classe les critères utilisés en quatre groupes touchant respectivement la profitabilité des exportations (ex: montant des profits, perception de la profitabilité des exportations par rapport aux ventes locales), l'ampleur des exportations (ex: montant global, part dans les ventes totales), la croissance des exportations (ex: valeur absolue ou en pourcentage de l'évolution des exportations) et divers autres indicateurs (ex: perception du succès, variabilité des exportation). Pour sa part, Denis (1990) distingue deux approches de mesure. La première approche, de nature quantitative et plus fréquemment adoptée, utilise des critères mesurant l'ampleur des exportations. La seconde approche est de nature qualitative et recourt à divers critères mesurant la perception du succès sur les marchés étrangers. De loin, la part et le taux de croissance des exportations constituent les critères les plus fréquemment utilisés en raison du fait qu'ils soient relativement faciles à obtenir. Kleinschmidt (1985) discute de la pertinence d'étaler la mesure de la part des exportations sur un certain nombre d'années et d'enrichir cette mesure par des indicateurs qui ne lui sont pas corrélés tels la perception de la profitabilité ou la croissance des ventes.

On recense très peu d'études sur l'analyse de l'impact de la stratégie concurrentielle sur la performance des PME exportatrices. Nous pouvons voir dans la littérature que les PME fondent généralement leur compétitivité sur un large éventail de facteurs privilégiant l'innovation et la différenciation, facteurs reliés à l'importance pour ces entreprises de maîtriser l'information externe. Dans une synthèse de la littérature sur les facteurs liés à la stratégie de marketing-mix qui influencent la performance des PME exportatrices, Denis (1990) a relevé seize éléments, dont six se rapportent au produit (degré d'adaptation, étendue de la ligne de produits, exclusivité, intensité technologique, maturité

et taille des lots), cinq à la distribution (similarité et nombre des modèles, intensité des contacts et coordination du marketing avec l'exportation et importance de l'exportation directe par rapport à celle indirecte), trois aux prix (différenciation selon le marché, prix plus bas à l'exportation ou fixation selon la conjoncture) ; les deux derniers éléments se rapportent à la promotion (ampleur de l'effort et participation à des foires). À l'issue d'une étude empirique, Namiki (1988) affirme que les PME exportatrices adoptent quatre types de stratégie concurrentielle. La première stratégie, qualifiée de différenciation marketing, est fondée sur des prix compétitifs, le développement d'une marque, le contrôle de la distribution, la publicité et l'innovation des techniques de marketing. La seconde, identifiée comme une stratégie de différenciation par la segmentation, mise sur l'offre de nouveaux produits ou de produits spécialisés orientés vers des groupes de clients particuliers. La troisième stratégie, dite de différenciation par l'innovation, est basée sur l'offre de produits nouveaux et de produits supérieurs au plan technologique. Le dernier type est une stratégie basée sur la qualité des produits et des services offerts à la clientèle. L'auteur a notamment constaté que les PME exportatrices plus performantes, du point de vue de la croissance et de la rentabilité des exportations, sont celles qui adoptent une stratégie de différenciation par la segmentation ou par l'innovation. De ce qui précède, nous postulons que :

Hypothèse 1: Plus les PME exportatrices sont compétitives, plus elles sont performantes.

ou autrement dit : LA COMPÉTITIVITÉ \Rightarrow LA PERFORMANCE

Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices

Les études empiriques sur les comportements informationnel des PME exportatrices sont généralement axées sur la recherche d'informations (mesurée empiriquement par l'importance relative de différents types d'information) et l'utilisation des sources d'information (mesurée par la fréquence d'utilisation de différentes sources). Pour les fins de cette recherche, nous tenons compte d'une troisième variable d'analyse, soit les compétences à l'exportation en raison de leur importance dans la capacité des entreprises à repérer, à acquérir et à utiliser l'information. Seringhaus (1993), par exemple, soutient à ce sujet que les compétences constituent un facteur critique car elles influencent la façon dont les dirigeants perçoivent, comprennent et agissent sur les marchés étrangers.

Nous n'avons recensé aucune étude empirique sur l'impact des comportements d'information sur la compétitivité des PME exportatrices. Notre raisonnement est fondée au départ sur les thèses largement reconnues de Porter et Millar (1991) ainsi que Porter (1990) et Nonaka et Takeuchi (1995) à l'effet que l'information joue un rôle important dans le développement des avantages concurrentiels. Joyal et al. (1996) concluent dans le même sens en mentionnant que l'internationalisation accrue des PME est étroitement liée à leur capacité à développer des avantages concurrentiels en matière de qualité, de différenciation et d'innovation. Les recherches effectuées par Thouverez-Brochot (1994) fournissent des statistiques révélatrices de ce phénomène. En 1993, 93% des firmes internationales françaises possédaient des produits de moins de 5 ans contre 44% seulement pour celles dont les activités sont axées sur le marché national. À plus long terme, ce chercheur prévoyait que cet écart irait en s'agrandissant car 58% des entreprises internationales envisageaient de réaliser plus de 25% de leur chiffre d'affaires avec des produits de moins de 5 ans contre 43% dans le cas les entreprises nationales. Le bon sens suggère ici que ce ne sont pas toutes les informations et toutes les sources d'information qui confèrent un avantage concurrentiel mais plutôt celles qui sont plus importantes ou les mieux ciblées.

Différentes études rappellent que les PME exportatrices recherchent trois types d'information (Seringhaus, 1993; Hart et al., 1994; Samiee et Walters, 1990; Houle, 1994; McAuley, 1993; Evirgen et al., 1993). Ces informations se rapportent respectivement aux opportunités de marché, à l'amélioration des compétences et aux contraintes d'adaptation sur les marchés d'exportation. Il ressort que l'éventail des informations jugées (ou perçues) les plus importantes se rapportent en priorité non aux opportunités, mais plutôt aux contraintes d'adaptation et en dernier lieu à l'amélioration des compétences. Les plus importantes informations liées aux besoins d'adaptation touchant d'une façon prépondérante à la situation de la concurrence sur les marchés ciblés ou desservis et à la structure des prix. En ce qui concerne celles liées aux opportunités, les études mettent en relief l'importance des informations sur les potentialités des

marchés ciblés. Quant aux informations liées à la consolidation des compétences, elles ont trait à la politique de prix et à la distribution. Les travaux de Kotabe et Czinkota (1992) et de Cavusgil (1984a, b) indiquent que les exportateurs à forte croissance mettent l'emphase sur l'accès aux informations liées aux opportunités d'affaires. Différents facteurs influencent la perception de l'importance des informations par les PME exportatrices : la taille (Samiee et Walters, 1990), le pays d'origine (Seringhaus, 1993), le dynamisme à l'exportation (Houle, 1994), le secteur d'activité et la destination des exportations (Evirgen et al, 1993) et, la diversité des marchés (Hart et al, 1994. De ce qui précède, nous pouvons déduire que :

Hypothèse 2: Plus les PME exportatrices accordent de l'importance aux informations sur les contraintes d'adaptation et les opportunités de marché, plus elles sont compétitives.

ou autrement dit : INFORMATION ⇒ COMPÉTITIVITÉ

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les recherches sur les sources d'information ont essentiellement porté sur l'étude de leur fréquence d'utilisation (ou encore la perception de leur utilité). Un intérêt particulier a été accordé aux sources d'information gouvernementales dans le but d'en évaluer l'utilité (Houle, 1994; Naidu et Rao, 1993; Seringhaus, 1987) ainsi qu'aux sources d'information électroniques et des bases de données (CA Magazine, 1996; Reid, 1992). La littérature permet d'identifier trois types de sources d'information non électroniques importantes (ou fréquemment utilisées) par les entreprises exportatrices: les sources liées à l'environnement opérationnel, les sources liées à l'environnement sectoriel et les sources liées à l'environnement institutionnel (Seringhaus, 1993; Samiee et al., 1993; Hart et al., 1993; Houle, 1994; Kleinschmidt et Ross, 1986; Kaynak, 1992; et McAuley, 1993). Les foires internationales constituent la source d'information la plus fréquemment évoquée. Les foires internationales constituent le principal moyen pour tester la fiabilité des opportunités identifiées à l'étranger et un puissant véhicule pour développer les exportations ; elles favorisent la conclusion de contrats, l'établissement de liens d'intérêt et de confiance avec les partenaires étrangers, l'acquisition d'informations et de connaissances pertinentes sur les marchés ciblés ; elles offrent la possibilité de démontrer les produits et services auprès d'acheteurs potentiels et constituent un moyen efficace pour promouvoir rapidement les activités internationales et acquérir une vision globale des affaires (Ray, 1991; Denis et Depelteau, 1985; Motwani et al., 1992). Au second rang, on trouve les agents et représentants ; leur importance s'explique par le fait que, en l'absence de filiales ou de partenaires étrangers, ce sont les agents et représentants qui assurent le contact direct et étroit avec la clientèle et les marchés ciblés. Ces agents et représentants travaillent souvent pour plusieurs fabricants et possèdent ainsi une large connaissance de l'industrie, du marché, des tendances de la technologie et des enjeux de la concurrence dans les secteurs industriels où ils opèrent. La majorité des sources importantes relèvent de l'environnement immédiat d'opération des entreprises internationales. On retrouve ici par ordre décroissant les agents et distributeurs, les clients, les acheteurs, et les firmes de marketing d'exportation, les bases de données internes, les entreprises de transit et les filiales à l'étranger. Au second rang, on trouve les sources liées à l'environnement sectoriel qui incluent les foires internationales, les revues et journaux d'affaires, les dirigeants d'autres entreprises et les consultants. Enfin, les sources liées à l'environnement institutionnel comprennent les services et organismes gouvernementaux ayant pour mandat de promouvoir l'exportation et la croissance économique. Denis et Depelteau (1985) ont notamment relevé le fait que les PME exportatrices plus performantes exploitent un plus grand nombre de sources d'information et recourent plus intensément aux foires et missions. Pour leur part, Samiee et al (1993) rapportent que les exportateurs qui réalisent une proportion plus élevée de leurs ventes à l'exportation utilisent dans une proportion plus élevée les sources d'information secondaires (revues d'affaires, organismes gouvernementaux, chambre de commerce, rapports d'étude nationale) et également un plus grand nombre de sources d'information. Ces résultats confirment la thèse soutenue par Cavusgil (1984b) selon laquelle les entreprises tendent à élargir leurs sources d'information au fur et à mesure de leur engagement à l'international. De ce qui précède, nous pouvons postuler que :

Hypothèse 3: Plus les PME exportatrices ont recours aux sources d'information liées à leur environnement opérationnel, plus elles sont compétitives.

Les compétences à l'exportation constituent un facteur critique de l'implication à l'étranger dans la mesure où elles montrent comment les dirigeants perçoivent et agissent sur les marchés (Czinkota 1982; Piercy 1982). Elles influencent la capacité des entreprises à exploiter adéquatement l'information, à faire face aux menaces, à tirer profit des opportunités à des fins de croissance et à performer (Cavusgil et Shaoming, 1994; Seringhaus, 1993). Cavusgil (1984c) relève l'importance des compétences en relation avec l'information en soulignant que les deux problèmes majeurs auxquels les entreprises sont confrontées sont la non fiabilité et l'utilité limitée des informations dont elles disposent. Dans son étude, Seringhaus (1993) a en particulier retenu le fait que plus les PME possèdent les compétences en matière de recherche d'informations nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de leur stratégies marketing, plus elles sont performantes. Les auteurs parlent indifféremment ici de compétences internationales (Belich et Dubinsky, 1995), de compétences en marketing international (Czinkota et Ronkainen, 1995; Czinkota et Knight, 1997), d'expertises en marketing d'exportation (Seringhaus, 1993) ou encore d'habiletés et de connaissances à l'exportation (Kedia et Chhokar, 1986). Diverses études (Seringhaus, 1993; Pavord et Bogart, 1975; Howard et Herremans, 1988; Cavusgil et Knight, 1997; Keng et Jiuán, 1989; De Noble et al., 1989) permettent d'affirmer que les compétences jugées les plus importantes par les PME exportatrices ont rapport avec la recherche d'opportunités et l'analyse des marchés, la promotion de l'entreprise et des produits, la sélection et la collaboration avec les agents et distributeurs, le développement de contacts, la prestation des services, la fixation des prix, la gestion de la force de vente, l'analyse des risques de crédit, la connaissance des pratiques d'affaires, la connaissance de la concurrence et la recherche, le développement et l'adaptation des produits. Cavusgil et Knight (1997) ainsi que de Keng et Jiuán (1989) soulignent l'importance particulière des compétences technologiques et en innovation en faisant ressortir la place de la recherche et développement et de l'adaptation des produits. Selon Czinkota et Knight (1997), une des caractéristiques distinctives des nouvelles entreprises dite de classe mondiale à forte croissance réside dans leur forte orientation technologique et dans le fait qu'elles offrent des produits à forte valeur ajoutée, de haute qualité et différenciée. Différents facteurs influencent également l'importance relative de ces compétences, tels la localisation et le pays d'origine des entreprises exportatrices (De Noble et al., 1989; Seringhaus, 1993), l'engagement des dirigeants (Pavord et Bogart, 1975) et leur degré d'implication à l'exportation (Keng et Jiuán, 1989). De ce qui précède, nous pouvons postuler que :

Hypothèse 4: Plus les PME exportatrices possèdent des compétences à l'exportation, plus elles sont compétitives.

En résumé, les quatre hypothèses précédemment formulées permettent d'avancer l'idée que :

Hypothèse 5: Les PME exportatrices les plus performantes sont celles dont les comportements d'information sont les plus développés, et inversement.

ou autrement dit, ce que nous voulons vérifier dans cette communication, ce sont les relations suivantes :

INFORMATION ⇒ COMPÉTITIVITÉ ⇒ PERFORMANCE

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La nature causale de la problématique de cette recherche nous a conduit à retenir une méthodologie quantitative pour la collecte et l'analyse des données. Nous avons eu recours à la banque de données des PME exportatrices du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) afin de limiter l'échantillon d'étude à des PME qui exportent déjà.

Le questionnaire a été élaborée en deux phases. Une première version a été construite à partir d'une recension de la documentation et d'une base de données issue d'une étude de cas en profondeur des comportements stratégiques de 20 PME exportatrices (Julien et al, 1997). Par la suite, des entrevues

auprès du responsable des exportations de cinq PME exportatrices dites professionnelles (Joyal *et al.*, 1996) ont été réalisées dans le but de mieux préciser les variables. Le questionnaire est divisé en six parties portant sur les caractéristiques générales des entreprises, leurs marchés et la distribution, l'organisation et les méthodes d'information, la stratégie, les caractéristiques de la production et le profil de la direction. En tout, 3200 questionnaires ont été envoyés par voie postale aux responsables des exportations de chacune des PME exportatrices répertoriées dans la banque de données du Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ).

Quatre critères ont été retenus pour mesurer la performance des entreprises : la part des ventes exportées en 1996 (en pourcentage), le taux de croissance des ventes exportées aux États-Unis (échelle d'intervalle allant de 1= en baisse à 6= croissance de 100% et plus), l'envergure de la réputation internationale de l'entreprise (échelle de Likert allant de 1= locale à 5= mondiale), et la profitabilité des exportations par rapport aux ventes locales (échelle de Likert allant de 1= moins profitable à 4= beaucoup plus profitable). Afin de cerner la compétitivité des entreprises, nous leur avons demandé d'évaluer l'ampleur de l'avantage qu'elles possèdent par rapport à leurs concurrents au plan de la technologie, des coûts, des prix, de la réputation, des produits, de la distribution, des services, des méthodes de marketing et de la connaissance du marché (échelle de Likert à 5 points allant de 1=avantage ignoré à 5=avantage important). Vingt et une variables relatives aux marchés, à la concurrence, aux conditions d'opération, aux opportunités et au fonctionnement des exportations ont été utilisées pour mesurer la recherche d'information (échelle de Likert à 4 points allant de 1= pas important à 4 = très important). Vingt huit types de sources liées respectivement à l'environnement d'opération, aux organismes et institutions et de nature formelles ont été retenues pour mesurer la fréquence d'utilisation des sources d'information (échelle de Likert à 4 points allant de 1= jamais à 4= toujours). Les compétences à l'exportation ont été mesurées au moyen de 2 séries de questions touchant le niveau global des connaissances pour exporter (échelle de Likert à allant de 1= phase d'apprentissage à 4= maîtrise de tous les aspects des exportations) et aux difficultés rencontrées dans la gestion des exportations (échelle dichotomique).

Pour les fins du traitement, dans un premier temps nous avons eu recours à des statistiques descriptives pour caractériser les entreprises, leurs activités d'exportation, leurs comportements d'information, leur compétitivité et leur performance. Préalablement à la vérification des hypothèses, nous avons procédé à des tests dans le but de vérifier la fiabilité des mesures et éliminer du traitement les variables non pertinentes (qui diminuent cette fiabilité), puis à une analyse en composantes principales (analyse factorielle) dans le but de réduire le nombre de variables utilisées en un nombre restreint de facteurs. Seuls les facteurs dont la valeur propre est supérieure ou égale à 1 ont été retenus. Lorsque le modèle factoriel se révélait inapproprié aux données (indice KMO inférieur à 60%), nous avons retenu les variables de départ. Pour vérifier la vraisemblance des hypothèses avancées, nous avons recours à des analyses de corrélation et à des analyses typologiques.

Des 3200 questionnaires envoyés, 366 réponses ont été retenues aux fins du traitement. Les entreprises qui ont pris part à cette enquête sont plutôt âgées. Elles opèrent en moyenne depuis 22 ans et la moitié d'entre elles (médiane) ont plus de 17 ans. Il s'agit d'entreprises manufacturières de taille moyenne ayant un effectif moyen de 59,4 employés et qui traversent en majorité une phase de croissance. Environ la moitié d'entre elles fabriquent des produits de consommation finale (50,5%) et estiment que leurs produits sont à forte valeur ajoutée ou à fort contenu technologique (52,4%). Un peu moins des trois-quarts (72,7%) font de la recherche et développement. Les dirigeants de ces entreprises sont relativement expérimentés et scolarisés. Plus de la moitié ont suivi des études universitaires (53,4%). En moyenne, ils dirigent leur entreprise respective depuis 14 années. La volonté de croître et l'intérêt stratégique pour l'exportation ainsi que la saturation du marché canadien constituent les trois principales raisons d'exporter. Les activités d'exportation sont gérées d'une façon organisée dans 62,5% des entreprises bien que 20,4% d'entre elles seulement déclarent avoir créé un service ou département spécifique d'exportation. Dans un peu moins de la moitié de ces entreprises (49,2%) , le PDG est le principal responsable des exportations qui impliquent en moyenne 2 personnes activement. La proportion de PME qui recourent à des alliances pour exporter demeure limitée (23,5% au plus).

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans un premier temps, nous décrivons le profil global de la performance, de la compétitivité et des comportements d'information des PME exportatrices échantillonnées. Par la suite nous présentons les résultats de la vérification des hypothèses de recherche.

Caractéristiques de la performance, de la compétitivité et des comportements d'information

Nous faisons ressortir dans cette partie les traits essentiels de la performance, de la compétitivité et des comportements d'information des PME échantillonnées.

La performance à l'exportation

Nous avons utilisé quatre indicateurs pour mesurer la performance des PME exportatrices échantillonnées. Les résultats permettent de dégager les observations suivantes.

Les PME de l'échantillon exportent en moyenne 34,6% de leurs ventes totales en 1996. Ceci constitue un niveau supérieur à celui généralement rapporté dans les statistiques officielles. Une part prépondérante des exportations de ces entreprises est destinée au marché américain (75,1%), le reste étant dirigé ailleurs dans le monde (24,9%). Une large proportion de ces entreprises, soit 89,9%, ont accru au cours des trois dernières années leurs ventes à l'étranger. Pour 40% de celles qui ont enregistré une croissance, cette croissance a été supérieure à 20% alors que 20% ont connu une croissance de 50% et plus des leurs exportations (tableau 1).

Tableau 1. Profil de performance

1. Part des exportations en 1996		3. Profitabilité des exportations par rapport aux ventes nationales	
États-Unis	26,0	Moindre	18,7
Ailleurs dans le monde	8,6	Même niveau	31,2
2. Taux de croissance des exportations des 3 dernières années		Plus élevée	24,1
Baisse	9,1	Beaucoup plus élevée	22,4
0 à 9%	29,8	Non évaluée	4,2
10 à 19%	19,0	4. Envergure de la réputation	
20 à 49%	17,0	Région uniquement	5,7
50 à 99%	9,1	Québec	62,8
100% et plus	7,3	Reste du Canada	40,1
		États-Unis	30,6
		Ailleurs	11,2

La proportion d'entreprises qui estiment que les ventes à l'exportation sont plus profitables que les ventes au Canada est relativement élevée (46,5%). Cependant, la part d'entreprises qui estiment que les exportations ne sont pas plus profitables est légèrement plus élevée (49,9%). Enfin, il ressort que l'échantillon est composé d'entreprises relativement bien établies au Québec car 62,8% d'entre elles estiment être très réputées au Québec. La proportion tend à diminuer avec l'éloignement du marché desservi. Elle est 40,1% au Canada, de 30,6% aux États-Unis et de 11,2% ailleurs dans le monde. Cette proportion est un peu plus élevée lorsqu'on se base plutôt sur le nombre d'entreprises desservant chacun de ces marchés. En effet, les proportions sont respectivement de 66,2% au Québec, de 47,2% dans le reste du Canada, de 34,7% au États-Unis et de 21,5% ailleurs dans le monde.

Les bases de compétitivité des PME exportatrices

Les résultats résumés au tableau 2 montrent que les PME de l'échantillon recourent à une large gamme de facteurs pour assurer leur compétitivité sur les marchés étrangers.

Tableau 2. Profil de compétitivité

Entreprise ayant un avantage important		Entreprises ayant un avantage faible	
Sources de compétitivité	%	Sources de compétitivité	%
1. Qualité, performance des produits	55,5	10. Prix	32,5
2. Produits haut de gamme	51,6	9. Connaissance du marché	32,2
3. Service	45,9	3. Service	32,2
4. Technologie de production	43,2	6. Visibilité, réputation	31,1
5. Innovation des produits	42,9	1. Qualité, performance des produits	30,6
6. Visibilité, réputation	35,8	8. Coûts de fabrication	30,6
7. Gamme de produits	29,0	12. Méthodes marketing	27,6
8. Coûts de fabrication	27,0	4. Technologie de production	27,6
9. Connaissance du marché	25,9	5. Innovation des produits	25,7
10. Prix	23,2	7. Gamme de produits	23,8
11. Réseau de distribution	16,7	2. Produits haut de gamme	22,7
12. Méthodes marketing	13,1	11. Réseau de distribution	22,1

Une proportion élevée d'entreprises (62,3%) estiment être avantagées par rapport à leurs concurrents. La nature et l'éventail des principales sources d'avantages concurrentiels diffèrent sensiblement selon l'ampleur de l'avantage possédé. Chez les entreprises qui déclarent avoir un faible avantage sur leurs concurrents, les sources de compétitivité se rapportent aux prix (32,5%), aux coûts (30,6%), à la connaissance du marché (32,2%), au service (32,2%), à la qualité des produits (30,6%) et, à la visibilité et la réputation de l'entreprise (31,1%). Par contre, pour celles qui déclarent posséder un avantage important sur leurs concurrents, les avantages sont essentiellement concentrés autour de la stratégie de produit : la qualité et la performance (55,5%), la spécialisation (21,6%), l'innovation (45,9%), la technologie et la technique de production (43,2%); mais aussi sur la stratégie de promotion: la visibilité et la réputation de l'entreprise (35,8%).

La recherche d'information et l'utilisation des sources d'information

Cinq catégories d'information ont été retenues pour les fins de cette étude. Elles sont globalement perçues différemment au plan de leur importance pour les exportations et se classent par ordre d'importance décroissante de la façon suivante : les informations sur les marchés et les produits (2,98), la concurrence (2,94), les opportunités d'affaires (2,76), les conditions d'opération sur les marchés (2,61) et, les informations sur le fonctionnement des exportations (2,50).

Un éventail d'informations sont perçues relativement plus importantes que d'autres (tableau 3). Il s'agit, par ordre d'importance décroissante, d'informations sur les prix (3,29), le potentiel et l'adaptation des produits (3,18), les nouveaux produits (3,05), les clients potentiels (3,05), les forces et faiblesses des concurrents (3,04), les délais de livraison et le service après vente (3,04), les contacts et relations avec le milieu local (3,00) et notamment les goûts et besoins des clients (2,96) ainsi que les stratégies de vente des concurrents (2,84). Un groupe d'informations sont par contre perçues plutôt peu importantes. Il s'agit notamment d'informations sur les licences d'import-export (2,09), les possibilités de partenariat (2,24) et éventuellement sur l'aide gouvernementale (2,34) et les aspects légaux du commerce international (2,36).

Ces derniers résultats tendent à indiquer le faible intérêt que semblent manifester les PME exportatrices de l'échantillon pour les alliances et les ressources gouvernementales.

Les sources d'information répertoriées dans cette études ne sont pas utilisées également. Les sources les plus fréquemment utilisées se rapportent au marché et à distribution, qui regroupent les clients, les représentants, les agents/grossistes/distributeurs, les bureaux de vente et les filiales/compagnies mères. À l'inverse, les sources les moins fréquemment utilisées comprennent des interfaces à vocation commerciale, qui incluent les foires, les agences de marketing et les maisons et associations de commerce. On note cependant une différence relativement marquée dans l'utilisation des sources à l'intérieur de chaque groupe. On peut en effet identifier clairement, d'une part, un ensemble de sources qui sont plutôt fréquemment utilisées et, d'autre part, un ensemble de sources qui au contraire peu utilisées.

Ainsi, les sources fréquemment utilisées sont relativement limitées en nombre (tableau 3). Elles comprennent par ordre décroissant : les clients (3,10), les représentants (3,10), les agents, grossistes et distributeurs (2,81), les fournisseurs (2,74) et, les revues spécialisées (2,56). Ces résultats sont conformes

Tableau 3. Profil de perception des informations et d'utilisation des sources d'information

Types d'information	Moyenne	Types de sources d'information	Moyenne
Marchés et produits:		Marché et distribution:	
Prix sur les marchés	3,29	Clients	3,10
Potentiel , adaptation des produits	3,18	Représentants	3,10
Nouveaux produits	3,05	Agents/grossistes/distributeurs	2,81
Goûts, besoins des clients	2,96	Bureaux de vente	2,22
Informations générales	2,82	Filiale, maison mère	1,75
Méthodes de promotion	2,63	Industrie:	
Concurrence:		Fournisseurs	2,74
Forces et faiblesses	3,04	Autres entreprises/rerelations	2,02
Stratégie	2,84	Entreprise partenaire	1,78
Conditions d'opération sur les marchés:		Concurrents	1,75
Délais de livraison/service	3,04	Regroupement, gens d'affaires	1,73
Normes , réglementations	2,70	Association sectorielle	1,65
Licences d'import/export	2,09	Organisations à vocation commerciale:	
Opportunités d'affaires:		Foires à l'étranger	2,27
Clients potentiels	3,05	Foires au Canada	2,22
Contacts et relations	3,00	Maisons, ass. commerciales au Canada	1,41
Possibilités de partenariat	2,24	Maisons, ass. commerciales à l'étranger	1,41
Fonctionnement des exportations:		Agences marketing au Canada	1,29
Modes de paiement, contrats	2,82	Agences marketing à l'étranger	1,20
Transport	2,66	Organismes d'aide:	
Distribution	2,45	Institutions financières	2,20
Commissions, marges	2,45	Organismes gouver. canadiens	1,85
Opérations douanières	2,45	Intervenants locaux	1,66
Commerce international	2,36	Organismes gouver. étrangers	1,59
Aide gouvernementale	2,34	Consultants au Canada	1,56
		Agences/organismes de normalisation	1,55
		Consultants à l'étranger	1,42
		Sources écrites et média:	
		Revue d'affaires spécialisées	2,56
		Internet	1,94
		Journaux, télévision, radio	1,94
		Données statistiques	1,86

à nos études sur la veille technologique (Julien, 1995) et montrent du moins que les sources d'information pour l'exportation sont relativement les mêmes que pour les opérations nationales. Un éventail beaucoup plus large de sources semblent par contre peu utilisées. On retrouve dans ce groupe les bureaux de vente (2,22), les entreprises partenaires (1,78), les associations sectorielles (1,65), les organismes gouvernementaux à l'étranger (1,59), les consultants au Canada (1,56) et à l'étranger (1,42), les agences et organismes de normalisation (1,55), les maisons et associations commerciales au Canada (1,41) et à l'étranger (1,41), et, les agences de marketing au Canada (1,29) et à l'étranger (1,20). Ces derniers résultats confirment la faible perception de l'utilité des organismes gouvernementaux. Nous ne nous attendons pas cependant à trouver les foires parmi les sources peu utilisées. Ce résultat peut être attribué au fait que nous avons mesuré la fréquence d'utilisation et non, par exemple, l'importance ou la richesse des sources. En effet, considérant que les foires majeures dans une industrie se tiennent seulement 1 à 2 fois par année et que la plupart des autres sources peuvent être consultées presque sur une base quotidienne, il s'en suit que la fréquence constitue un critère qui comporte une biais et dont l'interprétation varie selon l'accessibilité dans le temps de chaque source. Une analyse basée sur l'utilité des sources aurait éventuellement donné des résultats différents, comme nous l'avons montré dans l'étude sur la veille technologique.

Les compétences à l'exportation

Pour cerner les compétences à l'exportation des PME de l'échantillon, nous avons posé deux séries de question aux répondants. La première est de portée globale et vise à cerner l'état des connaissances à l'exportation. La seconde série de questions porte sur les difficultés spécifiques rencontrées à l'exportation et vise à identifier les domaines où les compétences sont déficientes.

Moins d'une PME exportatrice sur 5 (19%) seulement estime maîtriser tous les aspects des activités d'exportation (tableau 4). Environ le quart (24,1%) affirment posséder des connaissances suffisantes. Plus de la moitié (56,1%) estiment implicitement avoir besoin de développer leurs connaissances à l'exportation. Environ 40% déclarent posséder une certaine expérience mais qu'elles ont encore besoin d'apprendre pour pouvoir progresser. Les 16% qui restent s'identifient comme étant en phase d'apprentissage.

Tableau 4. Profil des connaissances et difficultés rencontrées à l'exportation

Variables analysées	%	Variables analysées	%
1. État des connaissances à l'exportation:		3. Difficultés liées à la capacité d'exporter	
Maîtrise de tous les aspects	19,0	Manque de temps	32,3
Connaissances suffisantes	24,1	Coût, financement des activités	24,9
Besoin d'apprendre	39,2	Manque de personnel qualifié	24,9
En apprentissage	15,9	Répondre à la demande	15,8
2. Difficultés liées au marketing		4. Difficultés liés à l'information:	
Trouver de bons intermédiaires	34,7	Forte concurrence	34,4
Promouvoir les produits	32,0	Connaissance des marchés	30,3
Assurer la compétitivité des prix	28,7	Connaissance des réglementations	17,5
Faire affaire, trouver des clients	26,0	Aspects légaux du commerce inter.	11,7
Promouvoir l'image de l'entreprise	20,2	Statistiques trop générales	10,1
Planifier, maîtriser les activités	19,7	Quotas, barrières à l'étranger	9,3
Transporter les marchandises	17,2		
Se faire payer	15,0		
Faire affaires avec de grandes firmes	13,7		

Les difficultés spécifiques rencontrées par ces entreprises peuvent être classées en trois catégories faisant respectivement référence à la capacité globale à exporter, aux compétences en marketing d'exportation et à la capacité à obtenir des informations. Moins du tiers de ces entreprises déclarent avoir été confrontées

à l'une ou l'autre difficultés répertoriées, excepté la forte concurrence (évoquée par 34,4% des entreprises) et la recherche de bons intermédiaires (34,7%). Globalement, les difficultés les plus fréquemment rencontrées se rapportent à la capacité d'exporter. Des différences sont toutefois à relever à l'intérieur de chaque catégorie. Les difficultés spécifiques les plus fréquemment évoquées concernent entre autres, par ordre décroissant: la recherche de bons intermédiaires (rapportée par 34,7% des entreprises), la forte concurrence rencontrée à l'étranger, (34,4%), le manque de temps pour développer et gérer les exportations (32,3%), la connaissance des marchés (30,3%), la promotion des produits (32,0%) et éventuellement la compétitivité du prix des produits (28,7%) ainsi que la recherche de clients (26%). Les difficultés moins fréquemment rencontrées sont plutôt limitées en nombre et les quotas et barrières sur les marchés étrangers (9,3%), les aspects légaux du commerce international et le caractère trop général des statistiques ou leur non disponibilité.

Impact des comportements d'information sur la compétitivité et la performance

Préalablement à l'analyse proprement dite de l'impact des comportements d'information et afin de faciliter l'analyse, nous avons procédé à une réduction du nombre des variables au moyen de l'analyse factorielle.

Réduction des variables par l'analyse factorielle

L'analyse factorielle constitue une méthode reconnue permettant de réduire un nombre élevé de variables en un nombre restreint de facteurs (dimensions latentes du construit étudié). Les colonnes 2 et 3 du tableau 5 indiquent que les 69 variables retenues initialement (colonne 2) ont été regroupées en 17 dimensions (colonne 3). De ces 17 dimensions, une se rapporte à la mesure de la performance à l'exportation, une autre aux compétences à l'exportation, 5 aux informations recherchées, 8 autres aux sources d'informations et, 3 la compétitivité. Nous expliquons brièvement ces dimensions ci-dessous. Les résultats des tests de fiabilité nous ont conduit à exclure deux variables, soit la profitabilité des exportations par rapport aux ventes locales et l'état des connaissances en exportation.

Tableau 5: Dimensions sous-jacentes des variables

Composantes du modèle	Nature et (nombre) des variables mesurées	Dimensions sous-jacentes	Variance Expliquée (%)	Indice KMO (%)	Alpha Cronbach (%)
Performance	Intensité Profitabilité comparée Croissance Réputation	1: Performance à l'exportation	52,9	55,3	55,4
Compétences	Connaissances en exportation Capacité à exporter Compétences en marketing Capacité d'information	1: Compétences en exportation	61,2	63,6	65,0
Informations	Marché et produits (6 éléments) Concurrence (2 types) Conditions d'opération (3 sortes) Opportunités d'affaires (3 types) Fonctionnement des exportations (7 conditions)	1: Information distribution/prix 2 :Information sur la concurrence 3: Information segmentation et produits 4: Information sur les opportunités d'affaires 5: Information de contraintes de marchés	59,6	88,2	91,6

Sources d'information	Marché et distribution (5 sources) Industrie (6 sources) Organisations commer. (6 sources) Organismes d'aide (7 sources) Sources écrites et médias (4 sources)	1: Expertises en marketing 2: Sources liées aux opérations 3 :Sources liées aux bureaux de vente et partenaires 4: Sources liées au milieu et intervenants 5 :Sources médiatiques et statistiques 6: Foires , agents et grossistes 7: Maisons et associations de commerce 8: Internet et organismes gouvernementaux	59,8	79,1	86,9
Compétitivité	Segmentation Prix Promotion Produits (6 variables) Distribution Gestion marketing	1: Compétitivité marketing 2: Compétitivité reliée aux produits 3: Compétitivité basée sur les prix	59,2	82,5	83,6

Les 21 types d'information de départ ont été regroupées en 5 dimensions. Nous les identifions respectivement comme des dimensions d'informations liées : 1) à la distribution et au prix (transport, distribution, commissions et marges, modes de paiement, opérations douanières, lois régissant le commerce international) ; 2) à la concurrence (prix pratiqués, forces et faiblesses, position et stratégies) ; 3) à la segmentation des marchés et au produit (caractéristiques générales des marchés, goûts et besoins des consommateurs et clients, potentiel et adaptation des produits, nouveaux produits, et méthodes) ; 4) aux opportunités d'affaires (clients potentiels, relations dans le milieu, possibilités de partenariat, aide gouvernementale),) ; et 5) à différentes contraintes pour vendre sur les marchés (délais de livraison et services souhaitables, normes techniques et réglementations à observer et licences et quotas à respecter).

Pour leur part, les 29 sources d'information ont été regroupées en 8 dimensions que nous identifions respectivement comme étant des sources : 1) d'expertises en marketing (consultants et agences de marketing) ; 2) liées aux opérations (clients, fournisseurs, représentants, concurrents, institutions financières et agences de normalisation) ; 3) ayant trait au propre réseau de l'entreprise (bureaux de vente, filiales, maison mère et partenaires ; 4) ayant rapport au milieu (associations sectorielles, regroupements d'entreprises et de gens d'affaires, autres entreprises et relations, et intervenants locaux) ; 5) se rapportant aux médias (journaux, télévision, radio, revues spécialisées et données statistiques) ; 6) impliquant les foires et intermédiaires (foires commerciales et industrielles au pays et à l'étranger, agents, grossistes et distributeurs) ; 7) impliquant spécifiquement les maisons et associations de commerce et enfin 8) des sources formelles impliquant Internet et les organismes gouvernementaux.

Quant aux 12 variables servant à mesurer la compétitivité, elles ont été regroupées sous trois dimensions. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps inversé les codifications relatives aux difficultés dans le but d'identifier les domaines où les compétences ne sont pas déficientes. Dans la mesure où les échelles utilisées sont de nature dichotomique, nous ne pouvons pas appliquer directement le modèle factoriel sur ces variables. Nous avons créé trois nouvelles variables mesurant respectivement l'ampleur de la capacité à exporter, des compétences en marketing d'exportation et de la capacité d'information en sommant les variables composant chacune de ces dimensions (voir le tableau 4). Ces dimensions font référence à des avantages concurrentiels liés respectivement : 1) au marketing (réseau de distribution, méthodes de mise en marché, connaissance du marché, service, et réputation) ; 2) aux produits (technologie de production, offre de produits spécialisés ou de haut de gamme, étendue de la gamme de produits, qualité des produits et développement des produits) ; et 3) aux prix (prix et coûts de fabrication).

Impact des comportements d'information sur la compétitivité et la performance

Nous analysons successivement les relations entre 1) la compétitivité et la performance, 2) les comportements d'information et la compétitivité et 3), les comportements d'information et la performance afin d'analyser dans ce dernier cas la pertinence de considérer la compétitivité comme une variable intermédiaire entre les comportements d'information et la performance, soit , comme nous l'avons dit :

INFORMATION ⇒ COMPÉTITIVITÉ ⇒ PERFORMANCE

Nous axons l'analyse des relations entre les variables sous quatre principaux angles: l'envergure (nombre) des liens significatifs, leur solidité (degré de signification), leur consistance (stabilité) relative et leur concomitance (signe).

a) Impacts de la compétitivité sur la performance

Commençons par la relation entre compétitivité et performance (en mettant entre parenthèse l'élément informationnel, soit :

(INFORMATION ⇒) COMPÉTITIVITÉ ⇒ PERFORMANCE

Les résultats de l'analyse montrent des relations significatives relativement consistantes prévalent entre la compétitivité et la performance des PME échantillonnées, excepté lorsque la performance est mesurée par la croissance des exportations et la compétitivité par les prix. En effet, 9 des 15 coefficients sont significatifs. Les relations sont par ailleurs relativement marquées. Le seuil de confiance associé aux coefficients de corrélation qui sont significatifs est généralement supérieur à 99%.

L'absence de liens significatifs relativement à la compétitivité au plan des prix n'est pas surprenante dans la mesure où les PME produisent généralement des lots diversifiés de produits qui sont le plus souvent de taille restreinte, de sorte qu'elles ne peuvent pas fondamentalement miser comme les grandes entreprises sur l'effet d'échelle de la production. L'analyse de la recherche d'information a notamment montré que les prix de la compétition pratiqués sur les marchés représentent le plus important domaine d'information préoccupant les entreprises exportatrices.

Tableau 6. Corrélations entre la compétitivité et la performance (coefficients de Pearson)

Indicateurs de Compétitivité	Indicateurs de performance				
	Réputation	Croissance	Intensité	Profitabilité	Performance à l'exportation
Compétitivité marketing	0,11**	0,06	0,24***	0,14***	0,20***
Compétitivité reliée aux produits	0,15***	0,18****	0,12***	0,10**	0,19****
Compétitivité basée sur les prix	0,06	0,00	-0,02	0,03	0,01

*: $p \leq 0,10$ **: $p \leq 0,05$ ***: $p \leq 0,01$ ****: $p \leq 0,001$

Les relations significatives entre la compétitivité et la performance sont de nature concomitante (tableau 6). Lorsque les coefficients sont significatifs, ils sont tous de signe positif. Autrement dit, plus les PME exportatrices sont compétitives au plan de leurs stratégies de marketing et des produits, plus elles tendent à être performantes. Ces résultats tendent donc à confirmer la vraisemblance de l'hypothèse 1.

b) Impact des comportements d'information sur la compétitivité

Passons maintenant à la relation entre la recherche et l'utilisation de l'information et la compétitivité, en mettant entre parenthèse la relation avec la performance :

INFORMATION ⇒ COMPÉTITIVITÉ (⇒ PERFORMANCE)

Globalement, comme on peut le voir au tableau 7, les relations significatives entre les comportements d'information et la compétitivité des entreprises sont plutôt restreintes. En effet, moins de la moitié des coefficients de corrélation (39%) sont significatifs.

Tableau 7. Corrélations entre les comportements d'information et la compétitivité (coefficients de Pearson)

Comportements d'information	Indicateurs de compétitivité		
	Compétitivité marketing	Compétitivité reliée aux produits	Compétitivité basée sur les prix
Recherche d'informations:			
Information distribution/prix	0,15***	-0,02	-0,10
Information segmentation et produits	0,12***	0,15***	0,04
Information sur les opportunités d'affaires	0,02	-0,00	-0,04
Information sur la concurrence	0,03	0,04	0,01
Information de contraintes de marché	0,14***	0,01	0,04
Utilisation des sources:			
Expertise en marketing	0,10**	0,02	-0,01
Sources liées aux opérations	0,15***	0,11**	-0,01
Sources liées au milieu et intervenants	-0,02	-0,00	-0,01
Foires, agents et grossistes	0,05	0,19****	-0,08*
Sources liées aux bureaux de vente et partenaires	0,22****	0,03	0,02
Sources médiatiques et statistiques	-0,01	0,05	0,07
Maisons et associations de commerce	0,06	0,03	-0,02
Internet et organismes gouvernementaux	-0,01	0,04	-0,02
Compétences et capacités:			
Connaissances à l'exportation	0,27***	0,30***	0,01
Compétences à l'exportation	0,10**	0,08*	0,12***

*: $p \leq 0,10$

** : $p \leq 0,05$

*** $p \leq 0,01$

****: $p \leq 0,001$

Concernant l'influence de la recherche d'information sur la compétitivité, il se dégage dans l'ensemble que les relations significatives n'impliquent d'une façon relativement consistante que seulement 3 des 5 dimensions d'information (information touchant la distribution/prix, la segmentation du marché et les contraintes à pénétrer le marché) et une des 3 dimensions de compétitivité (celle touchant le marketing). La recherche d'information ne semble pas avoir d'impact sur la compétitivité des entreprises au niveau des prix et des produits, du moins directement. L'absence de lien significatif entre la compétitivité et la recherche d'information touchant l'évolution des prix n'est pas surprenante. Par contre, le fait qu'un seul coefficient soit significatif relativement à la compétitivité et la recherche d'information sur les produits est inattendu. Ces deux premiers résultats fournissent des indices partiels quant à la non vraisemblance de l'hypothèse 2, du moins statistiquement parlant. Nous avons postulé dans l'hypothèse 2 que plus les PME exportatrices accordent de l'importance aux informations sur les contraintes d'adaptation et les opportunités, plus elles sont performantes. Trois dimensions d'information ont spécifiquement rapport aux opportunités et contraintes d'adaptation. Il s'agit de la recherche d'information touchant les opérations, la concurrence et les contraintes à la pénétration des marchés. Seules ces dernières (soit touchant les délais de livraison, les normes techniques et réglementations, les licences et contingentements) sont significativement corrélées avec la compétitivité. Mais dans ce dernier cas, la relation est inconsistante car elle n'est significative qu'en relation avec la compétitivité au plan marketing. En résumé, ces résultats tendent globalement à infirmer la vraisemblance de la deuxième hypothèse.

L'observation des coefficients de corrélation entre l'utilisation des sources d'information et la compétitivité permet globalement de relever que l'influence de l'utilisation des sources d'information sur la compétitivité est presque autant limitée et inconsistante que celle de la recherche d'information. En effet, on n'observe des relations significatives que relativement à 4 des 8 dimensions de sources (expertise en marketing, sources touchant les opérations, foires et réseau propre). Les trois dimensions de compétitivité sont concernées mais elles ne sont corrélées que d'une façon inconsistante aux dimensions de recherche

d'information. Ces résultats globaux tendent à infirmer la vraisemblance de la troisième hypothèse. Dans cette hypothèse, nous avons avancé l'idée que plus les PME exportatrices ont recours aux sources d'information liées à leur environnement opérationnel, plus elles sont compétitives. Les résultats de l'analyse factorielle permettent de relever 3 sources se rapportant à cet environnement (soit les sources touchant les clients, les fournisseurs, les représentants, les concurrents, les institutions financières, les agences de normalisation ; les sources venant des associations sectorielles, des regroupement d'entreprises et de gens d'affaires, des autres entreprises et des intervenants locaux) ; et enfin les sources liées aux foires, aux agents, aux grossistes et aux distributeurs. Il s'agit en fait de 3 des 4 dimensions de sources corrélées significativement à la performance. Il est pertinent de mentionner ici que les sources liées à l'environnement opérationnel, en particulier celles touchant les clients, les fournisseurs, les représentants, etc. et les sources liées aux foires, aux agents, etc. constituent les sources les plus fréquemment utilisées par les entreprises échantillonnées. Les corrélations sont plus consistantes relativement à la compétitivité au plan marketing. Autrement dit, plus les PME ont recours aux sources d'information situées dans leur environnement immédiat, plus elles tendent à être compétitives au plan marketing. Ces derniers résultats tendent à confirmer partiellement la vraisemblance de la troisième hypothèse.

Enfin, nous avons considéré les connaissances à l'exportation dans l'analyse de l'impact des compétences sur la compétitivité. Dans ce cas, tous les coefficients de corrélation sont significatifs excepté celui liant les connaissances à l'exportation et la compétitivité basée sur les prix. Il ressort de l'ensemble des résultats que ces compétences à l'exportation représentent les composantes des comportements d'information qui influencent le plus la performance des PME exportatrices échantillonnées, ce qu'une étude internationale avait déjà remarqué (OCDE, 1997). Par ailleurs, ces résultats tendent à confirmer la vraisemblance de la quatrième hypothèse selon laquelle plus les PME exportatrices possèdent des compétences à l'exportation, plus elles sont compétitives.

En résumé, nous avons montré que l'hypothèse 2 concernant l'impact de la perception de l'importance des informations n'est pas vérifiée, que l'hypothèse 3 au sujet de l'influence de la fréquence d'utilisation des sources d'information est partiellement vérifiée et que l'hypothèse 4 relative à l'influence des compétences est vérifiée.

c) Impact des comportements d'information sur la performance

Avançons dans cette analyse en vérifiant si les relations entre les comportements d'information et la compétitivité sont plus marquées que celles entre les comportements d'information et la performance en nous attachant cette fois-ci aux relations entre ces deux derniers éléments de façon à cerner la pertinence de considérer la compétitivité comme variable intermédiaire (mise ici entre parenthèse) entre les comportements d'information et la performance, soit à nouveau :

INFORMATION ⇒ (COMPÉTITIVITÉ ⇒) PERFORMANCE)

Les relations significatives entre les comportements d'information et la performance demeurent restreintes en nombre, mais elles sont un peu plus marquées par rapport à celles entre les comportements d'information et la compétitivité (tableau 8). En effet, 41% des coefficients de corrélation sont significatifs (contre 33% entre les comportements d'information et la compétitivité).

Deux remarques principales sont toutefois à tirer du tableau 8. On observe tout d'abord une plus grande consistance des relations significatives entre 6 des 15 dimensions des comportements d'information et la performance. Ces 6 dimensions font respectivement référence aux informations sur la segmentation et aux prix et la concurrence, aux sources liées aux opérations, aux foires et réseau propre et aux connaissances à l'exportation. En second lieu, il apparaît que l'intensité des exportations est le facteur de performance le plus significativement lié aux comportements d'information alors que la profitabilité des exportations est à l'inverse le facteur de performance le moins relié aux comportements d'information.

Tableau 8. Corrélations entre les comportements d'information et la performance (coefficients de Pearson)

Comportements d'information	Indicateurs de performance				
	Reputation à l'exportation	Croissance des exportations	Intensité des exportations ¹	Profitabilité de l'exportation	Performance l'exportation
Recherche d'information:					
Information distribution/prix	0,6	0,04	0,09**	0,04	0,09**
Information segmentation et produits	0,08*	0,17****	0,02	0,03	0,11**
Information opérationnelles	0,05	0,02	0,05	-0,05	0,05
Information sur la concurrence	0,09*	-0,09**	-0,06*	0,03	-0,02
Information les contraintes du marché	-0,004	-0,01	-0,006	0,02	-0,01
Utilisation des sources:					
Expertises en marketing	0,10**	0,01	0,03	-0,01	0,06*
Sources liées aux opérations	0,10**	0,22****	0,28****	0,14***	0,27****
Sources liées au milieu et intervenant.	-0,02	-0,00	-0,06*	-0,13***	-0,04
Foires, agents et grossistes	0,11**	0,10**	0,09**	0,02	0,14***
Sources bureaux de vente et partenaires	0,16****	0,08*	0,20****	0,01	0,21****
Sources médiatiques et statistiques	0,01	0,00	-0,06	0,03	-0,02
Maisons et associations de commerce	0,01	-0,04	-0,00	0,02	-0,01
Internet et organismes gouvernements	0,03	0,02	-0,04	-0,00	0,00
Compétences:					
Connaissances à l'exportation	0,36***	0,23***	0,39***	0,12***	0,45***
Compétences à l'exportation	0,04	0,04	0,09**	0,04	0,08

*: $p \leq 0,10$ **: $p \leq 0,05$ ***: $p \leq 0,01$ ****: $p \leq 0,001$

Légende : 1 : soit la part des exportations sur les ventes totales ; 2 : soit une indice global tenant compte des quatre indicateurs précédents.

Ces résultats tendraient ainsi à informer globalement la pertinence de considérer la compétitivité comme une variable intermédiaire entre les comportements d'information et la performance. Toutefois, des analyses complémentaires plus complexes, telle la régression multiple, seraient nécessaire pour asseoir solidement une telle affirmation, ce dont nous ne discutons pas ici.

Typologies des comportements d'information et de performance des PME exportatrices

Enfin, pour vérifier l'hypothèse 5 selon laquelle les PME exportatrices les plus performantes sont celles dont les comportements d'information sont les plus développés et inversement, nous avons procédé à une analyse typologique. Cette méthode permet de partager les PME exportatrices échantillonnées en un nombre restreint de groupes significativement distincts au plan des comportements d'information et de la performance. Nous limitons ici l'analyse aux dimensions sous-jacentes issues de l'analyse factorielle.

Nous avons retenu la distance euclidienne comme critère de regroupement des comportements d'information et de performance des entreprises échantillonnées. La combinaison des résultats relatifs aux coefficients de distance et ceux de l'analyse de la variance effectuée sur les 15 dimensions (tableau 9) suggèrent que les 366 entreprises peuvent être optimalement regroupées en 6 groupes. Il faut noter que chaque groupe est comparé à la moyenne de l'échantillon sur chacune des dimensions analysées et que cette moyenne est égale à 0². Le nombre plutôt élevé de groupes identifiés rend toutefois difficile l'analyse ainsi que la classification des groupes. Aussi, pour faciliter l'analyse, nous les classons à priori

² Soit, pour chaque groupe une valeur négative (plus basse que la moyenne) ou une valeur positive (plus haute que la moyenne), selon chaque valeur.

par ordre de performance croissante. Les 67 entreprises qui composent le groupe 1 sont celles qui sont les moins performantes à l'exportation alors que les 31 entreprises qui composent le groupe 6 sont plutôt les plus performantes de l'échantillon.

Tableau 9. Typologie des comportements information et de performance

	Groupe 1 (n= 67)	Groupe 2 (n= 77)	Groupe 3 (n= 51)	Groupe 4 (n=53)	Groupe 5 (n=87)	Groupe 6 (n=31)	F Anc
Performance:							
Performance à l'exportation	-0,96	-0,22	0,20	0,44	0,47	0,51	27,1**
Informations:							
Informations distribution/prix	-0,55	<u>0,63</u>	0,01	0,30	-0,83	0,45	26,6**
Informations segmentation/produits	-0,77	<u>0,16</u>	0,17	<u>0,23</u>	0,10	0,20	11,3**
Informations opérationnelles	-0,33	0,10	-0,64	<u>0,52</u>	<u>0,57</u>	0,43	20,7**
Informations sur la concurrence	-0,08	-0,31	0,13	-0,08	<u>0,51</u>	-0,11	5,1****
Informations sur les contraintes marc.	-0,11	-0,24	<u>0,33</u>	0,28	-0,34	-0,01	5,3****
Sources d'information:							
Expertises en marketing	-0,21	-0,32	-0,24	-0,15	0,06	<u>2,15</u>	57,2*
Sources liées aux opérations	-1,00	<u>0,32</u>	0,26	0,16	0,21	-0,002	22,1*
Sources liées au milieu et intervenants	-0,33	<u>0,55</u>	-0,20	0,37	-0,51	0,10	13,1*
Foires, agents et grossistes	-0,75	0,25	-0,01	-0,41	<u>0,77</u>	0,49	23,8*
Sources liées bureaux de vente et parte.	-0,41	-0,57	-0,05	<u>1,46</u>	-0,05	0,09	50,9*
Sources médiatiques et statistiques	-0,32	-0,26	<u>0,46</u>	0,03	-0,12	0,21	7,3***
Maisons et organisations de commerce	-0,11	0,37	-0,03	-0,09	-0,74	<u>0,80</u>	14,5*
Internet et organismes gouvernementaux	-0,08	0,31	-0,63	0,25	<u>0,48</u>	-0,06	13,8*
Compétences et capacités:							
Compétences en exportation	0,02	-0,57	<u>0,58</u>	-0,25	0,10	-0,40	16,2*

*: $p \leq 0,10$

** : $p \leq 0,05$

*** $p \leq 0,01$

****: $p \leq 0,001$

Il ressort tout d'abord que les entreprises du groupe 1 sont à la fois celles qui sont les moins performantes et celle dont les comportements d'information sont les moins développés. Ces résultats confirment en partie la cinquième hypothèse. Il faut toutefois souligner que les entreprises du groupe 1 ne présentent pas les moyennes les plus faibles (en caractère gras) sur toutes les dimensions des comportements d'information mais seulement sur 4 des 14 d'entre elles. À l'opposé, les entreprises du groupe 6 ne sont pas celles dont les comportements d'information sont les plus développés. Autrement dit, les firmes qui sont les plus performantes ne sont pas celles dont les comportements d'information sont les plus développés. En effet, les entreprises du groupe 6 ne présentent les moyennes les plus élevées (en souligné) que sur 2 des 14 dimensions d'information. Autrement dit, les PME exportatrices les plus performantes ne sont pas celles dont les comportements d'information sont les plus développés. Ces résultats tendent à infirmer en partie la vraisemblance de l'hypothèse 5.

En considérant que les 14 dimensions mesurant les comportements d'information sont de poids équivalent, nous pouvons classer les 6 groupes dans l'ordre croissant suivant quant à l'état de développement de leurs comportements d'information: groupe 1 - groupe 3 - groupe 5 - groupe 2 - groupe 6 - groupe 4. Ce sont plutôt les entreprises du groupe 4 qui présentent les comportements d'information les plus développés. La relation entre les comportements d'information et la performance des PME exportatrices échantillonnées n'est donc pas de nature linéaire comme nous le postulons implicitement, ce qui consolide la non vraisemblance partielle de la cinquième hypothèse.

Globalement, les résultats de l'analyse typologique tendent à infirmer l'hypothèse selon laquelle les PME exportatrices les plus performantes sont celles dont les comportements d'information sont les plus développés et posent ainsi tout le problème de la difficulté de mesurer l'information à partir d'une approche plutôt quantitative que qualitative.

CONCLUSIONS

Afin d'analyser l'impact des comportements d'information sur la performance à l'exportation, nous avons postulé que c'est la compétitivité des entreprises qui détermine leur performance et que la compétitivité est déterminée en amont par les comportements d'information. Nous avons mesuré les comportements d'information au moyen de trois groupes de variables : 1) l'importance perçue des informations, 2) la fréquence d'utilisation des sources d'information et 3) l'ampleur des compétences à exporter.

Les résultats des analyses de corrélation indiquent tout d'abord l'existence de relations significatives et consistantes entre la compétitivité et la performance à l'exportation, confirmant de ce fait la vraisemblance de la première hypothèse lorsque la compétitivité est mesurée par les composantes liées au marketing et aux produits (plus les PME exportatrices sont compétitives, plus elles sont performantes)., soit :

COMPÉTITIVITÉ ⇒ PERFORMANCE

Par contre, les relations significatives entre les comportements d'information et la compétitivité sont plutôt limitées et partiellement consistantes, soit :

INFORMATION ⇒ ? COMPÉTITIVITÉ

Ces résultats nous ont amené à conclure à la non vraisemblance de la seconde hypothèse (plus les PME exportatrices accordent de l'importance aux informations touchant les contraintes d'adaptation et les opportunités, plus elles sont compétitives), à la vraisemblance partielle de la troisième hypothèse (plus les PME exportatrices ont recours aux sources d'information liées à leur environnement opérationnel, plus elles sont compétitives) et à la vraisemblance de la quatrième hypothèse (plus les PME exportatrices possèdent des compétences à l'exportation, plus elles sont compétitives). Les résultats de l'analyse typologique nous ont donc conduit enfin à infirmer en partie la vraisemblance de la cinquième hypothèse (les PME exportatrices les plus performantes sont celles dont les comportements d'information sont les plus développés, et inversement), soit :

INFORMATION ⇒ ? COMPÉTITIVITÉ ⇒ PERFORMANCE

La confirmation partielle des hypothèses avancées est contraire à nos attentes qui reposent toutefois sur des hypothèses plutôt conservatrices. Les résultats partiellement probants que nous avons obtenu mettent en relief en quelque sorte la difficulté que soulève la vérification empirique de l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices. Les relations relativement consistantes relevées entre la compétitivité et la performance des entreprises échantillonnées, excepté lorsque la compétitivité est mesurée par les prix et lorsque la performance est mesurée par la croissance des exportations, suggèrent la pertinence de tenir compte de la compétitivité comme facteur intermédiaire entre les comportements d'information et la performance. Par contre, la comparaison des résultats des analyses effectuées entre, d'une part, les comportements d'information et la compétitivité et, d'autre part, les comportements d'information et la performance, conduit plutôt à conclure l'inverse. Les données dont nous disposons ne nous permettent pas d'expliquer ces résultats quelque peu contradictoires. Il semble du moins nécessaire de recourir à des méthodes d'analyse plus pointues afin de mieux cerner l'apport de l'intégration de la compétitivité dans la compréhension des liens entre les comportements d'information et la performance.

L'infirmer de la seconde hypothèse est contraire à nos attentes mais ne constitue pas pour autant un résultat fondamentalement anormal en raison des modalités d'opérationnalisation de la recherche d'information. Nous avons mesuré la recherche d'information par la perception de l'importance des informations. Or, le fait de percevoir qu'une information est importante indique certes que l'information en question est utile mais, n'implique pas que le répondant y a effectivement accès ou l'utilise efficacement.

Les études touchant la prise de décision (Daft et Lengel, 1984; O'Reilly, 1983), et l'apprentissage organisationnel (Cohen et Levinthal, 1991, Argyris, 1992; Julien, 1996) suggèrent, par exemple, que c'est plutôt l'accès à de l'information riche qui affecte la performance. La troisième hypothèse a été partiellement vérifiée. Nous avons trouvé en particulier que les relations entre fréquence d'utilisation des sources et compétitivité sont significatives et plus consistantes dans le cas des sources qui sont perçues les plus importantes. Il a lieu peut-être de restreindre à l'avenir l'analyse de l'influence des sources d'information à celles qui sont généralement identifiées les plus importantes. Il faut par ailleurs remarquer que la fréquence à laquelle une entreprise interagit avec une source d'information reflète implicitement l'importance de la source en question, mais n'implique pas que l'entreprise concernée acquiert effectivement de cette source suffisamment d'informations riches. Au plus, on peut raisonnablement avancer que la source en question constitue une source potentiellement riche en information. Encore ici, des études (Daft et Lengel, 1984; O'Reilly, 1983), rappellent également que c'est la richesse des sources, et non leur fréquence d'utilisation, qui affecte la performance. Bien que nous ayons évalué les compétences essentiellement en tenant compte des difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées, les résultats obtenus confirment assez clairement nos attentes. Une mesure plus directe des compétences, c'est-à-dire axée sur la mesure des connaissances et savoir-faire, aurait peut-être donné des résultats significatifs encore plus probants.

Les études sur les comportements d'information des PME sont généralement fondées du point de vue conceptuel sur l'analyse de la perception de l'importance des informations et de la fréquence d'utilisation des sources d'information. Les résultats de cette recherche semblent indiquer que cette approche présente l'intérêt de nous aider à comprendre ce que font les PME mais a le défaut d'être pas totalement appropriée pour comprendre pourquoi les PME performant. L'exploration de nouvelles perspectives d'analyse des comportements d'information semble nécessaire si nous voulons améliorer la compréhension de l'impact des comportements sur la performance des PME. Les études dans le domaine de la prise de décision, de l'apprentissage organisationnel, de la communication organisationnel, entre autres, suggèrent notamment que nous avons probablement intérêt à axer les recherches futures dans ce domaine sur la qualité ou la richesse des informations et des sources d'information auxquelles les PME ont axées (Julien, 1996). Une autre possibilité consiste à orienter davantage les travaux sur l'utilisation et la mise en valeur de l'information à l'interne. Nous savons que l'utilisation de l'information en contexte de PME s'opère selon un processus cumulatif essentiellement de nature informelle qui nous conduit à penser que ce n'est pas sur le processus de valorisation proprement dit de l'information qu'il faudrait porter l'attention mais plutôt sur les mécanismes organisationnels qui permettent aux PME de créer de l'information à forte valeur ajoutée.

Références

- Aaby, N.E. et S.F. Slater, (1989), Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988, **International Marketing Review**, vol. 6, n° 4, pp. 7-26.
- Ali, A. & Swiercz, R. M., (1991), Firm size and export behavior: lessons from the midwest, **Journal of Small Business Management**, vol. 4, pp. 71-78.
- Amit, R. et P. J. H. Schoemaker, (1993), Strategic assets and organizational rent, **Strategic Management Journal**, vol. 14, pp. 33-46.
- Argyris, C., (1992), **On organizational learning**, Cambridge Massachussets, Blackwell Publishers.
- Barney, J., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, vol. 17, pp. 99-120.
- Belich, T.J. et A.J. Dubinsky, (1995), Factors related to information acquisition in exporting organizations, **Journal of Business Research**, vol. 33, n° 1, pp. 1-11.
- Bijmolt, T.H.A. et P.S. Zwart, (1994), The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms, **Journal of Small Business Management**, vol. 32, n° 2, pp. 69-83.
- CA-Magazine**, (1996), Export experts: Where to look first, Décembre 1996, vol. 129, n° 10, p. 20.

- Cavusgil, S.T., (1984a), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, **Journal of Business Research**, vol. 12, n° 2, pp. 195-208.
- Cavusgil, S.T., (1984b), International marketing research: insights into compagny practices, **Research in Marketing**, vol. 7, pp. 261-288.
- Cavusgil, S.T., (1984c), Changing nature of firms' international market research activities during the internationalization process, E. Kaynak (ed), **International Marketing Management**, New York, Praeger Publishing Compagny.
- Cavusgil, S.T. et Z. Shaoming, (1994), Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, **Journal of Marketing**. vol. 58, n° 1, pp. 1-21.
- Cavusgil, S.T. et G.A. Knight, (1997), **Explaining an emerging phenomenon for international marketing: global orientation and the born-global firm**, Center for International Business Education and Research, Michigan State University.
- Christensen, P.R., (1991), The small and medium-sized exporters'squeeze : empirical evidence and model reflections, **Entrepreneurship & Regional Development**, vol. 3, pp. 49-65.
- Czinkota, M.R. et I.A. Ronkainen, (1990), **International marketing**, Second edition, Chicago, The Dryden Press.
- Czinkota, M.R. et I.A. Ronkainen, (1994), Market research for your export operations: Part 1 - using secondary sources of research, **International Trade Forum**, n° 3, pp. 22-33.
- Cyert, R.M., P. Kumar et J.R. Williams, (1993), Information, market imperfections and strategy, **Strategic Management Journal**, vol. 14, pp.47-58.
- Daft, R.L. et Lengel, R.H., (1984), Information richness: a new approach to managerial behavior in organization design, **Research in Organizational Behavior**, vol. 6, pp. 191-233.
- Denis, J.E. et D. Depelteau, (1985), Market knowledge, diversification and export expansion, **Journal of International Business Studies**, vol. 7, pp. 77-89.
- Denis, J.E., (1990), **Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation**, Document de travail 90-15, Université d'Ottawa.
- DeNoble, A.F., R.M. Castaldi et D.M. Moliver, (1989), Export intermediaires : small business perceptions of services and performance, **Journal of Small Business Mangement**, vol. 5, n° 2, pp. 33-41
- Evirgen, C., M. Bodur et S.T. Cavusgil, (1993), Information needs of exporters: an empirical study of Turkish exporters, **Marketing Intelligence & Planning**, vol. 11, n° 2, pp. 28-36.
- Grant, R.M., (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, **California Management Review**, vol. 3, pp. 114-135.
- Hall, R., (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, **Strategic Management Journal**, vol. 14, pp. 607-618.
- Hart, S. J., J.R. Webb et M.V. Jones, (1994), Export marketing research and the effect of export experience in industrial SMEs, **International Marketing Review**, vol. 11, n° 6, pp. 4-22.
- Houle, A., (1994), **Le rôle de l'information chez les gestionnaires des PME exportatrices du Québec**, Travail dirigé présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des HEC, Montréal.
- Johanson, J, et J.E. Vahlne, (1993), The internationalization process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments, Buckley, P.J. et P. Ghauri (eds), **The internationalization of the firm : a reader**, London, Academic Press Ltd.
- Joyal, A., Julien, P.A., Deshaies, L. et C. Ramangalahy, (1996), Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, **Gestion**, vol. 21, n° 1, pp. 29-37.

- Julien, P.A. (1995), New technologies and technological information in small businesses, **Journal of Business Venturing**, vol. 10, no 6, pp. 459-476.
- Julien, P.A. (1996), Information control: a key factor in small business development, 41^e congrès international de la petite entreprise (ICSB), Stockholm, 17-19 juin.
- Julien, P.A., A. Joyal, L. Deshaies, et C. Ramangalahy, (1997), A typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting business: a case study, **International Small Business Journal**, vol. 15, n° 2, pp. 33-50.
- Kaynak, E., (1992), A cross regional comparison of export performance of firms in two Canadian regions, **Management International Review**, vol. 32, n° 2, pp. 163-180.
- Kedia, B.L. et J. Chhokar, (1986), Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation, **Management International Review**, vol. 26, n° 4, pp.33-43.
- Keng, K.A. et T.S. Juang, (1989), Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: nature or nurture, **International Marketing Review**, vol. 6, n° 4, pp. 27-40.
- Kleinschmidt, E.J., (1985), Cross-sectional export performance research: problems and possibilities, **Actes du Congrès Annuel de l'Association Canadienne des Sciences Administratives - section Gestion internationale**, Montréal, pp. 55-64.
- Kleinschmidt, E.J. et R.E. Ross, (1986), Export performance and foreign market information: relations for small high-technology firms, **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, vol. 4, n° 1, pp. 14-25.
- Kotabe, M. et M.R. Czinkota, (1992), State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis, **Journal of International Business Studies**, vol. 23, n° 4, pp. 637-657.
- Lapointe, A., (1995), Nouvelle économie et gestion, **Gestion**, vol. 20, pp. 52-56.
- Madhok, A., (1996), Local markets, global education: the firm in the international knowledge economy, **Management International**, vol. 1, n° 1, pp. 95-99.
- Madsen, T.K, (1987), Empirical export performance studies, **Advances in international marketing**, vol. 2, pp. 178-198.
- Mahoney, J.T. et J.R. Pandian, (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, **Strategic Management Journal**, vol. 13, pp. 363-380.
- McAuley, A., (1993), The perceived usefulness of export information sources, **European Journal of marketing**, vol. 27, n° 10, pp. 52-64.
- Namiki, N., (1988), Export strategy for small business, **Journal of Small Business Management**, vol. 26, n° 2, pp. 21-37
- Naidu, G. et T.R. Rao, (1993), Public sector promotion of exports: a needs-based approach, **Journal of Business Research**, vol. 27, pp. 85-102.
- Motwami, J. G. Rice et E. Mahmoud, (1992), promoting exports through international trade shows: a dual perspective, **Review of Business**, vol. 13, n° 4, pp. 38-42.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1997), **La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante**, Bruxelles, De Boeck.
- O'Reilly, C.A. (1983), The use of information in organizational decision making: a model and some propositions, **Research in Organizational Behavior**, vol. 5, pp. 103-139.
- OCDE (1997), **PME et mondialisation**, Paris.
- Pavord, W.C. et R.G. Bogart, (1975), The dynamics of decision to export, **Akron Business and Economic Review**, vol. 6, pp. 6-11.

- Piercy, N., (1984), Export marketing management in medium-sized British firms, **European Journal of Marketing**, vol. 17, n° 1, pp. 48-64.
- Porter, M.E., (1990), **The competitive advantage of the nations**, New York, Free Press.
- Porter, M. E. et Millar, V.E., (1991), How information gives you competitive advantage, **Michael E. Porter on competition and strategy**, Harvard Business Review Paperback.
- Ray, D., (1991), International opportunity identification in small canadian exporting firms, N.C. Churchill et al. (eds), **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Babson College, Massachusetts.
- Reid, S., (1984), Information acquisition and export entry decisions in small firms, **Journal of Business Research**, vol. 12, n° 2, pp. 141-157.
- Reid, C.D., (1992), Doing business in Europe: a review of online information sources, **Marketing Intelligence and Planning**, vol. 10, n° 6, pp. 31-36.
- Samiee, S. et P.G.P. Walters, (1990), Influence of firms size on export planning and performance, **Journal of Business Research**, vol. 20, pp235-248.
- Samiee, S., P.G.P. Walters et F.L. DuBois, (1993), Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation, **International Marketing Review**, vol. 10, n° 3, pp. 5-25.
- Seringhaus, R., (1987), The role of information assistance in the small firm's export involvment, **International Small Business Journal**, vol. 5, n° 2, pp. 26-36
- Seringhaus, R., (1993), Comparative marketing behavior of Canadian and Austrian high-tech exporters, **Management International Review**, vol. 33, n° 3, pp. 247-269.
- Stevenson, H.M. et J.C. Jarillo, (1990), A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, **Strategic Management Journal**, vol. 11, pp. 17-27.
- Thouverez-Brochot, M., (1994), Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises, **Entreprise et Histoire**, n° 5, pp9-19
- Verhoeven, W., (1988), The export performance of small and medium-sized enterprises in the Netherlands, **International Small Business Journal**, vol. 6, n° 2, pp. 20-33.