



Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel¹

Brahim ALLALI
Doctorant

Ecole des Hautes Etudes Commerciales
Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
Téléphone : (514) 340-6380
Télécopie : (514) 340-6382
Courriel : brahim.allali@hec.ca

Résumé

Devant l'incapacité des théories et approches développées dans le contexte de grandes entreprises à expliquer l'internationalisation des PME, la recherche s'est orientée ces dernières années vers l'étude de ladite internationalisation en relation avec le profil managérial ou entrepreneurial des dirigeants. On assiste en conséquence à l'émergence d'un nouveau champ de recherche : l'entrepreneuriat international, qui constitue le point d'intersection de l'entrepreneuriat, de la gestion des PME et de la gestion internationale. C'est dans la perspective de ce nouveau champ que s'inscrit le présent travail qui s'assigne pour principal objectif d'attirer l'attention sur la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME. Ainsi, après la présentation d'une revue de littérature reprenant les principaux travaux sur l'internationalisation des PME et la vision des dirigeants, un cadre conceptuel visant à expliquer la nature, la portée et les implications de cette relation est suggéré et des propositions de recherche en sont déduites. Le modèle, de même que les propositions se basent sur une décision du dirigeant face à l'internationalisation qui peut être de type réactif ou proactif, et impliquent deux sortes de vision : claire et floue. Nos travaux de recherche en cours confirment d'ores et déjà que le type de vision développée par le dirigeant influence considérablement la mise en œuvre, la gestion et l'issue de l'internationalisation de même que la réaction aux performances enregistrées.

¹ L'auteur tient à remercier trois évaluateurs anonymes pour leurs précieux commentaires sur la version initiale de ce texte mais assume seul la responsabilité des propos qui y sont contenus.

La mondialisation et l'exacerbation de la concurrence causent des déséquilibres sur le marché présentant à la fois des opportunités et des menaces pour les firmes de toutes tailles. L'incertitude ainsi créée génère de nouvelles idées entrepreneuriales que les PME se doivent de saisir sous peine de se voir concurrencer sur leur propre marché (Hitt et Bartkus, 1997). Les firmes se trouvent par conséquent obligées de s'adapter aux nouvelles données du libre échange si elles veulent survivre (Julien *et al.*, 1994). D'ailleurs, les définitions classiques de l'entrepreneur l'associent étroitement à la prise de risques calculés dans un environnement incertain qu'il s'efforce tout de même de connaître et de maîtriser (Cantillon, 1931; Knight, 1921) ainsi qu'à l'identification et l'exploitation d'opportunités (Kirzner, 1973; Casson, 1985). Qui plus est, Schumpeter (1934) fait de l'entrée sur de nouveaux marchés une forme d'innovation caractéristique des entrepreneurs.

Néanmoins, la littérature sur l'internationalisation² tend à considérer la grande entreprise (GE) comme la seule unité d'analyse malgré le rôle de plus en plus marqué que jouent les PME sur les marchés étrangers (Coviello et McAuley, 1999; Nkongolo-Bakenda, 1999). L'emphase ainsi mise sur la GE est d'autant plus inquiétante que les PME diffèrent des GE en termes de leurs styles de management, de leur indépendance, de l'étendue de leurs opérations, etc. (Schollhammer et Kuriloff, 1979; O'Farrel *et al.*, 1988; Coviello et McAuley, 1999). En effet, comme le disent si bien Shuman et Seeger (1986:8) : «Smaller business are not smaller versions of big business (...) smaller business deal with unique size-related issues as well, and they behave differently in their analysis of, and their interaction with, their environment». Ainsi, sur la base de ces spécificités, «it might therefore be expected that the internationalisation of SMEs would be different from that of larger firms due to: 1) firm characteristics or 2) behaviours used to overcome size-related challenges» (Coviello et McAuley, 1999).

Aussi, devant les difficultés rencontrées par les théories et approches développées dans le contexte de grandes entreprises à expliquer l'internationalisation des PME, la recherche s'est orientée ces dernières années vers l'étude de ladite internationalisation en relation avec le profil managérial ou entrepreneurial des dirigeants. On assiste en conséquence à l'émergence d'un nouveau champ de recherche : l'entrepreneuriat international, qui constitue le point d'intersection de l'entrepreneuriat, de la gestion des PME et de la gestion internationale. C'est dans la perspective de ce nouveau champ que s'inscrit le présent travail qui s'assigne pour principal objectif d'offrir un cadre conceptuel pour comprendre la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation des PME. Ainsi, après une revue succincte de la littérature sur l'internationalisation des PME d'une part, et la vision des dirigeants d'autre part, un projet de cadre conceptuel visant à expliquer la nature, la portée et les implications de cette relation est suggéré et des propositions de recherche en sont déduites.

² L'internationalisation a fait l'objet de nombreuses définitions. Nous en citons ci-après deux qui nous semblent particulièrement adaptées à notre analyse : Celle de Dunning (1989) stipule que l'internationalisation est "... the totality of cross-border activities, be they production or trade in assets, goods or services; and be they within the same institution or between independent economic agents". La deuxième est celle proposée par Beamish (1990) qui la considère comme "... the process by which firms both increase their awareness of the direct and indirect influence of international transactions on their future, and establish and conduct transactions with other countries".

1. Revue de littérature sur l'internationalisation des PME

1.2. Que savons-nous sur l'internationalisation des PME ?

L'un des éléments les plus fréquemment invoqués quant à l'internationalisation des PME, reste indubitablement leur taille (Calof, 1993, 1994 ; Cavusgil, 1980 ; Cavusgil et Nevin, 1981 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Hitt et Bartkus, 1997 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Wyer *et al.*, 1998). Néanmoins, Calof (1993, 1994) a trouvé que la petite taille n'entrave pas l'internationalisation de la PME mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer. Le test empirique effectué par Hirsch et Adar n'a pas permis d'affirmer qu'à ressources égales, la taille, mesurée en terme d'effectif employé, affecte positivement la propension à exporter³. Cavusgil et Nevin (1981) ont trouvé que l'influence négative de la taille sur la propension à exporter n'est déterminante que dans le cas des très petites entreprises. A partir d'une certaine dimension, la petite taille n'a plus aucune incidence sur les performances ni sur la propension à l'exportation. Pour Coviello et McAuley (1999) la taille semble avoir une certaine influence sur l'internationalisation des PME. Ils précisent cependant que la petite taille doit s'entendre en termes de faiblesse de ressources (actifs) plutôt qu'en termes du nombre d'employés. De même, l'expérience étrangère, surtout celle portant sur la connaissance des marchés et sur la langue (Mehta, 1995), incite souvent les PME à se diversifier géographiquement (Hitt et Bartkus, 1997 ; Julien, 1995).

Comme pour leurs consœurs les GE, les PME semblent préférer les marchés qu'elles perçoivent comme culturellement similaires ou proches (Hitt et Bartkus, 1997)⁴ à l'exception peut-être des PME exerçant dans des secteurs d'activité nécessitant peu de capitaux qui peuvent s'aventurer sur des marchés culturellement ou psychologiquement distants.

Les PME qui réussissent le mieux sur les marchés étrangers semblent être celles qui adoptent des stratégies exportatrices basées sur la concentration – nombre limité de produits sur un nombre limité de marchés – et utilisent des structures organisationnelles et des processus managériaux leur permettant d'obtenir les informations nécessaires sur les marchés (Hitt et Bartkus, 1997; Zucchella, 2000). Une telle stratégie de concentration semble appropriée pour les PME eu égard à la contrainte de la taille et des ressources limitées les empêchant d'investir massivement dans la R-D, ainsi qu'à la faiblesse de leurs économies d'échelle (Hitt et Bartkus, 1997). Cependant, Wolff et Pett (2000) ont trouvé que ce sont surtout les très petites entreprises qui tendent à adopter une telle stratégie à travers l'exploitation d'une habileté de base spécifique. Par contre, les plus grandes (petites) firmes tendent à adopter des approches d'internationalisation plus diversifiées et en adéquation avec l'étendue de leurs habiletés. Pour Julien (1995), ce sont les PME les plus actives sur le marché international qui diversifient progressivement leurs marchés. Plus que la taille de la firme, il semble pour Fletcher et Vyakarnam (1999) que c'est la «taille» de l'image que se font les entrepreneurs des affaires internationales ou, en termes plus simples, l'orientation nationale ou internationale de ces entrepreneurs qui influence leur vision quant à l'exportation et la globalisation. Julien (1995) fait constater que ce sont les PME qui font le plus d'innovations, qui disposent d'un service de

³ Lessard et Denis (1983).

⁴ C'est ce que Henri Mahé de Boislandelle (1998) appelle *l'effet microcosme*. "*Gestion des Ressources Humaines dans les PME*". Economica, 2^e éd.

R-D plus ou moins organisé et qui évoluent dans des secteurs de moyenne ou de forte technologie qui ont le plus de chance d'exporter.

Mais selon quelle forme se fait l'internationalisation des PME et comment ces dernières y viennent-elles ? Plusieurs études ont montré que l'entrée de nombreuses PME dans l'international s'est faite en réaction à une initiative prise de l'étranger (Brush, 1993; Kaynak *et al.*, 1987; Thibodeau, 1994). Les résultats auxquels Bilkey (1978) parvient, révèlent également que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe⁵. D'autres études montrent que de nombreuses PME travaillant surtout en sous-traitance, vont sur les marchés étrangers pour suivre leurs clients (Erramili et Rao, 1993). Zucchella (2000) constate que la forte présence des PME sur la scène internationale dans les années 90 s'est faite notamment sous forme d'exportation. Ramangalahy (2000) considère lui aussi que l'exportation constitue la forme essentielle de l'implication des PME à l'étranger. Il semble en effet que l'exportation en tant que mode d'entrée, convient aux capacités et ressources des PME en leur permettant une grande flexibilité, un engagement minimum de ressources et une exposition limitée aux risques (Wolff et Pett, 2000; Young *et al.*, 1989; Bourcieu, 2000; Poisson et Su, 1996 ; Leonidou et Katsikeas, 1996). Sur cette base, le processus d'internationalisation a souvent été qualifié d'asymétrique en raison notamment de la forte implication commerciale des PME à l'échelle internationale concomitante à une forte organisation locale des autres activités (Zucchella, 2000).

Pour Wolff et Pett (2000), la décision d'exporter peut être mue par la détection d'une opportunité et la volonté de la saisir (Fletcher et Vyakarnam, 1999 ; Reid, 1981) ou encore par la pression de la concurrence. Beamish *et al.* (2000) considèrent que cette décision peut être motivée par des raisons réactives ou proactives même si Joyal (1996) estime que la réactivité l'emporte sur la proactivité. Cependant, Bilkey et Tesar (1977) font remarquer que les PME qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive.

Pour Brisoux *et al.* (1992), les concepts de proximité psychique et de rationalité font partie intégrante du processus décisionnel. Le premier concept, précisent-ils, fait référence à l'ensemble des variantes perceptibles qui conditionnent les échanges entre deux pays, alors que le second est associé à la capacité des dirigeants à tenir compte des stimuli dans le processus de prise de décision. Reid (1981) rappelle la pertinence des conclusions d'Aharoni (1966)⁶ qui fait remarquer que la connaissance du marché et les préférences du décideur jouent un rôle déterminant dans cette décision. Reid en conclut que quel que soit le type de facteurs favorisant l'apparition de stimuli à l'exportation, leurs reconnaissance et influence sur la décision d'exportation sont fonction du savoir, des attitudes et des motivations managériales.

1.2. Dirigeants de PME face à l'internationalisation

Face à l'internationalisation, les dirigeants de PME arborent des comportements et attitudes très variés allant de l'indifférence totale à l'engagement complet. De nombreux auteurs se

⁵ Johnston et Czinkota (1982) en citent plusieurs de ces stimuli dont notamment : la réception d'une commande non sollicitée, la surproduction, la pression de la concurrence, etc.

⁶ Citée par Reid (1981) à la page 104.

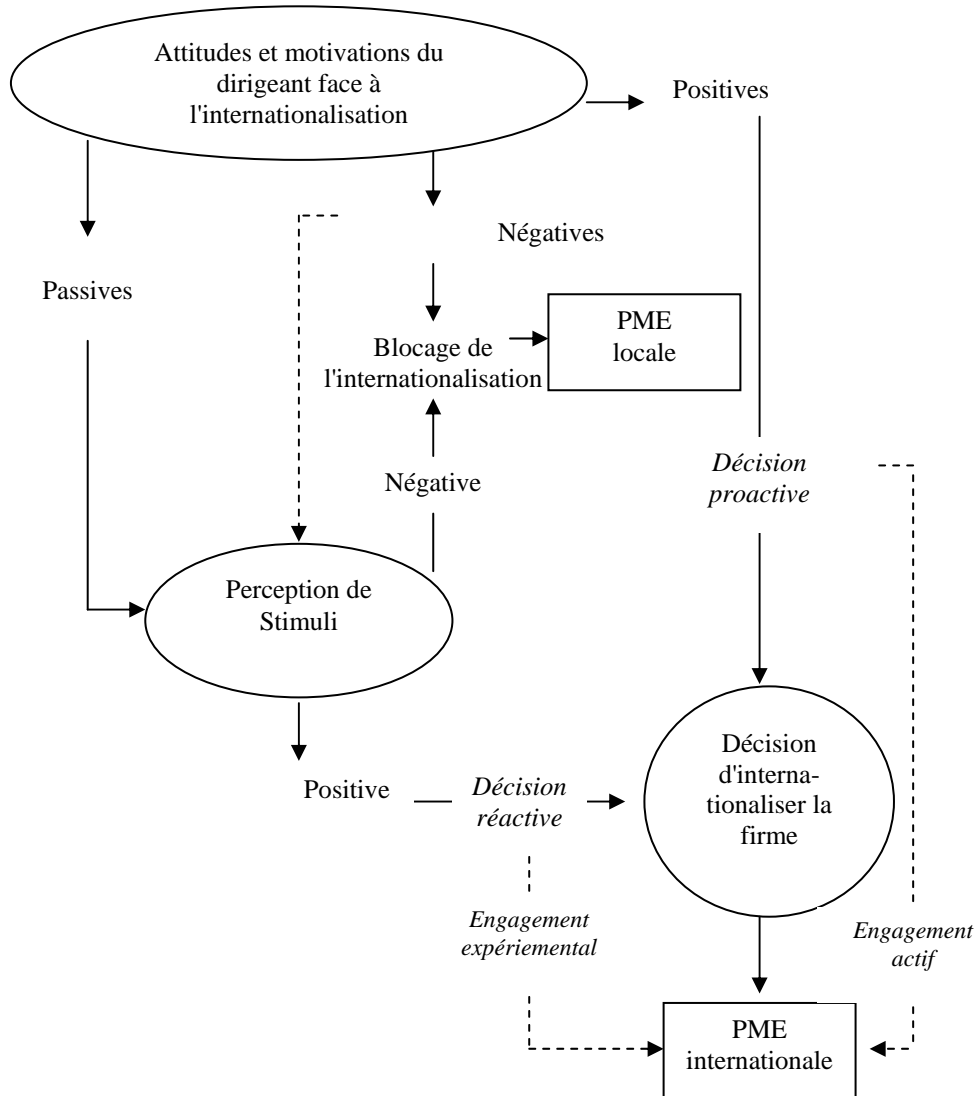
sont attelés à la tâche de comprendre ces attitudes et comportements aussi bien dans le contexte de recherche en entrepreneuriat que dans celui de l'internationalisation des PME. Ainsi, disposons-nous aujourd'hui d'un nombre gigantesque de typologies et de taxonomies de ces attitudes et comportements. Force est de constater cependant que la plupart de ces efforts de classification sont mus par des considérations de recherche souvent dictées par le champ d'appartenance du chercheur et de ses objectifs de recherche. Par souci de commodité, nous optons ici pour une catégorisation de ces attitudes et comportements dans les trois classes d'attitudes suivantes selon les prédispositions d'engagement dans l'effort d'internationalisation : une attitude négative ; une attitude positive ; et une attitude passive. Il convient de préciser que cette catégorisation est loin de traduire le degré de finesse auquel certaines typologies sont parvenues. Ainsi, certaines typologies comme celles suggérées par Czinkota (1982) et Joyal (1996), comptent pas moins de huit classes d'attitudes rien que pour les exportateurs. Tout en saluant ce souci de finesse, nous ne voulons pas être victime de ce que Torrès (1998) appelle la *dérive casuistique*. À la limite, chaque cas est unique et mérite qu'on lui crée une classe à part. Ces trois classes précitées sous-tendent généralement trois grands types de position que le dirigeant prend face à l'internationalisation : une position de blocage de l'internationalisation ; une position de réaction à un stimulus (ou à des stimuli) interne ou externe ; et une position proactive face à l'internationalisation. Ainsi, à défaut de trouver une approche adéquate pour expliquer l'internationalisation des PME, l'identification des attitudes et positions des dirigeants face à la décision d'internationalisation, permet de compléter l'image. La figure 1 synthétise l'ensemble de ces relations sur la base de la littérature pertinente. Ainsi, ces attitudes des dirigeants sont regroupées dans trois catégories : attitude positive, attitude négative et attitude passive face à l'internationalisation. Alors que la première semble prédisposer le dirigeant à s'engager activement ou «proactivement» dans l'internationalisation, l'attitude négative l'amène, dans la plupart des cas, à refuser cette internationalisation et à condamner son entreprise à rester locale. L'attitude passive quant à elle, traduit le cas de dirigeants indécis face à la décision d'internationalisation et qui ont généralement besoin d'un stimulus (commande non sollicitée de l'étranger, pression de la concurrence, etc.) pour prendre position. Ainsi, la perception positive du stimulus dans ce dernier cas, amène le dirigeant à une attitude plus positive (nous parlerons de réactive car la nouvelle attitude est prise en réaction à un stimulus) vis-à-vis de la décision d'internationalisation. Une perception négative du stimulus le pousse dans une position plutôt négative face à cette décision.

Les deux positions réactive et proactive ont suscité l'intérêt des chercheurs depuis fort longtemps (Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Cavusgil, 1976, 1984 ; Czinkota, 1982 ; Beamish *et al.*, 2000 ; Joyal, 1996). Les trois phases d'internationalisation identifiées par Cavusgil (1984) nous semblent particulièrement intéressantes en relation avec nos intérêts de recherche. Ainsi, Cavusgil trouve que les PME s'internationalisent selon trois principaux degrés d'engagement : engagement expérimental (*experimental involvement*), engagement actif (*active involvement*) et engagement à fond (*committed involvement*)⁷. Le premier niveau d'engagement concerne généralement des PME relativement indécises et qui sont souvent venues à l'internationalisation en réaction à des stimuli (Bilkey, 1978). Le niveau d'engagement actif peut être atteint soit directement, si la décision d'internationalisation se base sur une attitude positive dès le début, soit quand l'engagement expérimental donne des

⁷ Cavusgil (1984)

résultats que le dirigeant juge satisfaisants. Le degré d'engagement à fond suppose généralement que la ou les premières phases aient été réussies. Rares sont les PME qui accèdent directement à cette troisième phase sauf celles qui sont internationales à la création (Oviatt et McDougall, 1999) ou qui exercent dans des secteurs spécifiques comme les PME technologiques (Julien, 1995).

Figure 1 : Internationalisation des PME entrepreneuriales selon les approches réactive et proactive



Seules les deux premières phases de Cavusgil (1984) sont reprises sur la figure 1 et correspondent respectivement dans notre perspective, aux décisions réactive et proactive. La troisième phase est positionnée plus loin dans notre esquisse de cadre conceptuel (Figure 2).

2. Vision et internationalisation

2.1. Notion de vision

Bon nombre de chercheurs en entrepreneuriat s'accordent à reconnaître l'importance de la notion de *vision* chez les dirigeants d'entreprise, voire chez d'autres personnalités syndicales, politiques, etc. (Westley et Mintzberg, 1988). Néanmoins, sa définition est loin de faire l'unanimité (Morgan, 1996 ; Beauchamp, 2001) tant elle renvoie à des aspects et couvre des réalités qui peuvent varier considérablement d'un chercheur à un autre. Aussi, au cours des deux dernières décennies, de nombreux auteurs ont présenté leurs façons d'appréhender cette notion dictées souvent par leurs intérêts de recherche et leurs champs d'origine. Certains parmi eux ont même construit des modèles théoriques dans l'objectif d'expliquer comment et sous quelles conditions cette vision émerge, se développe et se concrétise (Mireault, 2000 ; Beauchamp, 2001). Nous présentons ci-après une revue succincte des principaux travaux ayant trait à la question de la vision et à son processus de développement et de réalisation.

Harel-Giasson (1995) fait remarquer à juste titre que la notion de *vision* a pendant très longtemps revêtu une connotation négative l'assimilant à *hallucination*, *chimère* et *fantasme*. D'ailleurs, le dictionnaire Larousse 1986 la définit comme étant une «perception imaginaire, [une] hallucination». Hamel et Prahalad (1989) reconnaissent que la vision peut présenter une dimension onirique importante surtout quand le décalage entre les représentations du présent et du futur est très grand. Fillion (1991a et b) fait remarquer de son côté que quand la vision est détachée de la dimension relationnelle, elle tend à se confondre avec le rêve. Néanmoins, de plus en plus de travaux de recherche sur les dirigeants de PME se focalisent sur la vision, en quête d'explications convaincantes de l'agir et du penser entrepreneuriaux. Cette tendance a été surtout favorisée par l'échec des explications économistes et béhavioristes du phénomène entrepreneurial qui a motivé la recherche d'autres thèses de rechange permettant d'expliquer en quoi les dirigeants et entrepreneurs qui réussissent sont différents des autres. D'aucuns ont trouvé alors dans la vision et la cohérence de son articulation, les éléments d'une nouvelle définition des entrepreneurs (Beauchamp, 2001).

Pour Morgan (1996), «In the literature on entrepreneurship, the assumption is often made that everyone "knows" what "vision" is». Mais quand on examine les essais de définition, l'on se rend vite compte de la grande variété des formulations que sa définition peut revêtir d'un auteur à un autre. Ainsi, la vision dont la conception constitue pour Kao (1989) l'une des trois principales fonctions de l'entrepreneur au même titre que le leadership et le choix et la mobilisation des ressources, serait un état futur désiré (*desired future state*). Robert (1983) va dans le même sens en soulignant que, «each person that leads an organization, large or small, has a concept or vision of what that organization should look like sometime in the future». Pour Hickman et Silva (1984), la vision est un voyage mental (*mental journey*) du connu vers l'inconnu. Un auteur anonyme abonde dans le même sens en écrivant «Vision : The only way to discover the limits of the possible is to go beyond them into the impossible».

Bennis et Nanus (1985) la définissent comme étant «une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation». Pour Fillion (1991a et b), la vision est «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y

parvenir». Il en fait l'élément central de la définition de l'entrepreneur qui serait alors celui qui conçoit, développe et réalise des visions (Filion, 2001). Allant dans le même sens, Bandarowski (1990) décrit la vision comme étant l'image de l'entreprise dans un état futur préféré. Bird et Jelinek (1988) définissent la vision qu'elles appellent *intention* comme étant l'état mental des entrepreneurs qui orientent l'attention, l'expérience et les actions vers des concepts d'affaires.

Malgré son importance incontestable et la pléthore de définitions qui lui sont données, la vision reste l'une des notions les plus polysémiques. Ainsi, peut-elle être un point de vue, une perspective d'ensemble, une cible à atteindre, la logique sous-jacente à l'action ou la capacité de voir large et de voir loin (Harel-Giasson, 1995). Elle est également assimilée parfois à d'autres concepts comme *tâche critique du PDG* (Pearson, 1989 ; Phillips et Hunt, 1992), à un *pattern de valeurs organisationnelles* (Greenwood et Hinnings, 1988), à une *compétence liée au leadership* (Sashkin, 1992), etc. De nombreux auteurs continuent d'utiliser le concept *vision* comme synonyme de notions avoisinantes mais différentes comme *stratégie*, *mission*, *plan*, *position*, *perspective*, etc. Mais c'est indubitablement avec le terme *stratégie* que la confusion est la plus fréquente (Mireault, 2000). Néanmoins, de plus en plus de chercheurs font une distinction nette entre *vision* et *stratégie*. D'aucuns font même de la première le motif de choix de la seconde (Mireault, 2000). Pour Gluck (1984), la vision se différencie de la stratégie en ce qu'elle constitue un guide. Ce dernier permet, dit-il «de mieux percevoir les opportunités, d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre» (Mireault, 2000).

Par delà la divergence des définitions de la vision et la tendance malheureusement fréquente à la confondre avec d'autres notions, il serait possible de trouver dans les fonctions, typologies, processus et cadres conceptuels de la vision proposés par les chercheurs, des éléments précieux pour comprendre cette notion qui reste assez floue dans la littérature. Robbins et Duncan (1988) attribuent quatre fonctions principales à la vision : motivation du personnel, définition d'une ligne directrice de l'entreprise, mise en œuvre d'une certaine forme de contrôle et enfin, influence du changement au sein de l'organisation. Pour Bartlett et Goshal (1991), la vision permet d'introduire des changements dans la psychologie de l'organisation (attitudes individuelles et actions des gestionnaires) afin d'influer sur sa physiologie (relations interpersonnelles et processus de décisions) pour atteindre l'anatomie (structure de l'organisation). (Mireault, 2000). Pour Gluck (1984), la vision précise les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Bird et Jelinek (1988) vont dans le même sens. Ainsi, la vision qu'elles assimilent aux intentions, sert à établir la forme et la direction que l'organisation emprunte lors de sa formation. Elle lui permet, une fois formée, d'assurer son développement et sa croissance en relation avec les contextes social, politique et économique ainsi qu'avec les habiletés, la personnalité et les expériences du dirigeant. Hamel et Prahalad (1989) soutiennent que la vision doit susciter des ambitions dépassant les ressources et compétences de l'entreprise donnant naissance ainsi à une tension créatrice. Pour Meschi (1997), «plus cet écart est grand, plus l'entreprise est amenée à développer et à combiner ses compétences de manière audacieuse pour le combler». Messeghem et Varrault (1997) préviennent cependant contre les risques inhérents à un écart trop grand pouvant constituer une source d'anxiété et d'inhibition. En outre, si l'intention stratégique du dirigeant est irréaliste ou si le personnel n'adhère pas à cette intention, la vision risque fort bien de se

transformer en onirisme (Hamel et Prahalad, 1989). Bennis et Nanus (1985) font même de la vision le principal élément de distinction entre l'entrepreneur leader et le manager.

La citation suivante de Filion (1991b) résume les avantages habituellement associés à la vision :

(La vision) «seems to offer the entrepreneur a guiding framework to help him get where he wants to go. This framework seems to attract, stimulate and motivate the people working with him. His team, the people who form his relations system within the entreprise, seem very highly motivated and eager to work hard to help realize the vision.».

Le *métamodèle* du processus visionnaire que Filion (1991a et b) a développé pour décrire le cheminement de l'évolution de la vision, comporte quatre éléments de soutien à la vision entretenant des effets réciproques d'influence mutuelle. Il s'agit de *l'image*, de *l'énergie*, de *la leadership* et surtout, des *relations*.

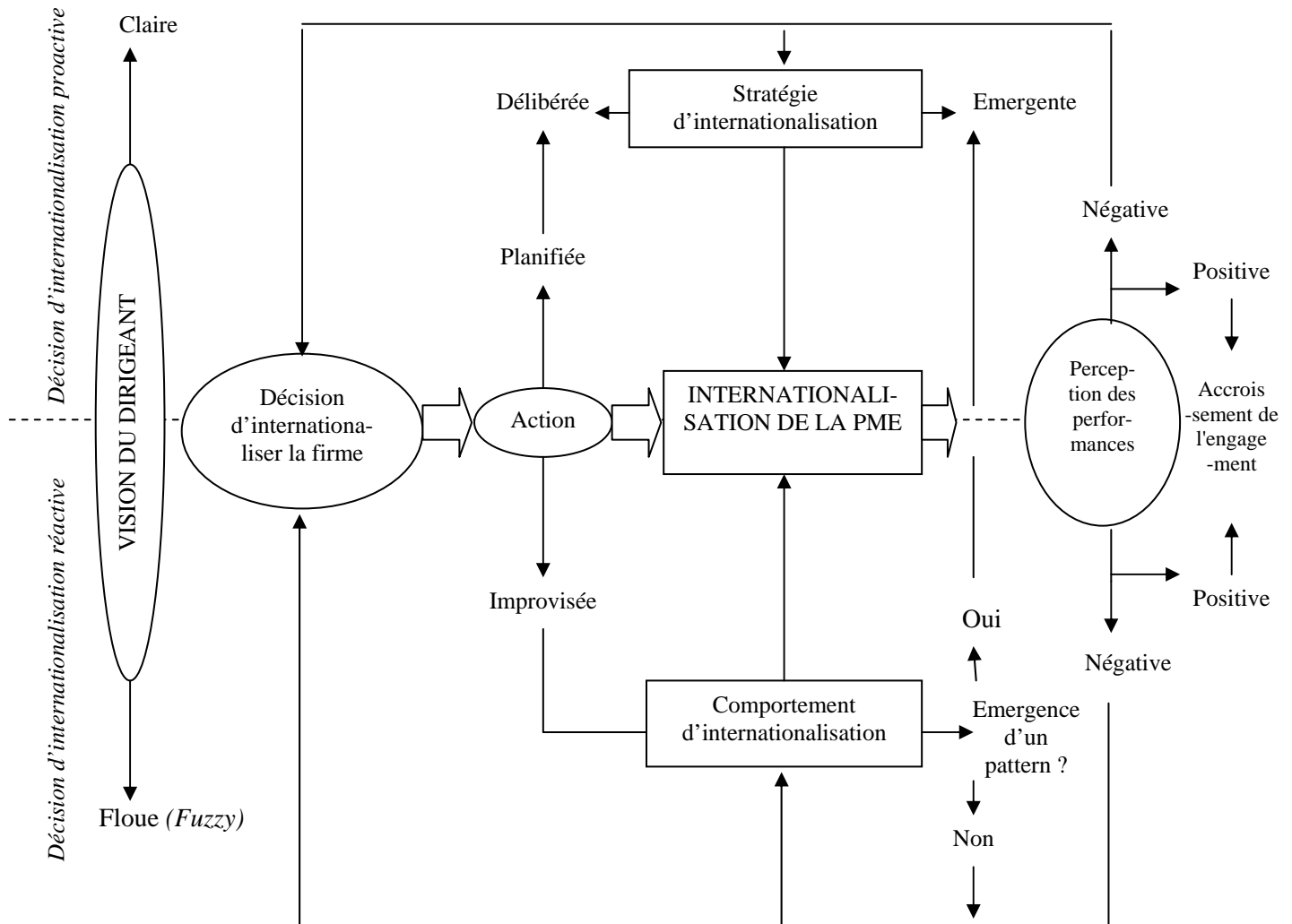
Les développements qui précèdent montrent à l'évidence le désaccord des chercheurs quant aux éléments constitutifs de la vision et la manière dont ils s'articulent les uns avec les autres pour lui donner naissance (Morgan, 1996). En dépit de cette grande divergence des approches de la vision, Beauchamp (2001) y distingue deux grands courants de pensée : d'une part, des chercheurs comme Kouzes et Posner (1987), Tichy et Devanna (1986) et d'autres suggèrent que la vision est le résultat de l'intuition créative de son auteur ; d'autre part, des auteurs comme Sashkin (1988) et Nanus (1992) soutiennent qu'elle émane d'un processus largement rationnel et planifié. Dans ce qui suit, nous retenons la définition de Filion (1991a et b) qui considère la vision comme étant «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir». En effet, outre sa simplicité, cette définition est la plus proche de notre propre conception de cette notion dans la perspective de la présente recherche.

2.2. Cadre conceptuel : vision des dirigeants / internationalisation des PME

Le modèle préliminaire exposé à la figure 2 se base, par souci de simplicité, sur les trois niveaux d'engagement international définis par Cavusgil (1984) à savoir : l'engagement expérimental, l'engagement actif et l'engagement à fond. Il fait suite également au modèle de synthèse présenté à la figure 1. Outre sa simplicité, nous avons choisi la typologie des engagements de Cavusgil (1984) en raison du fait qu'elle se focalise sur l'après-décision d'internationalisation. En effet, ce qui nous intéresse le plus dans ce travail, c'est essentiellement la relation de la vision mise en œuvre une fois cette décision prise ainsi que sa relation avec la stratégie ou le comportement d'internationalisation de la PME. Nous reconnaissons cependant que la germination de la vision internationale peut être antérieure à la prise de décision et peut même l'avoir motivée. C'est la raison pour laquelle nous essaierons entre autres objectifs, d'examiner le lien entre le caractère proactif ou réactif (Czinkota, 1982 ; Beamish *et al.*, 2000) de cette décision et la clarté ou non de la vision internationale qui s'ensuit. En effet, le modèle préliminaire postule également l'existence de deux types de vision : une vision claire de la position sur le marché que l'entrepreneur

voudrait voir occupée par son entreprise, produit et/ou service et des moyens pour y arriver d'une part, et une vision floue de cette position et/ou des moyens pour y parvenir.

Figure 2 : Vision du dirigeant et internationalisation de la PME



2.3. Propositions de recherche

2.3.1. Décision réactive ou proactive et clarté de la vision

Beamish *et al.* (2000) considèrent que la décision d'internationalisation peut être mue par des raisons réactives ou proactives. Cependant, de nombreuses études ont montré que la décision d'internationalisation de la plupart des PME a été prise en réaction à une initiative émanant de l'étranger (Brush, 1993 ; Kaynak *et al.*, 1987 ; Thibodeau, 1994 ; Joyal, 1996). Les travaux de Bilkey (1978) sur les PME exportatrices corroborent également cette tendance et révèlent que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe. Pour

Julien (1995), les PME les plus dynamiques⁸ et qui font le plus d'innovation, ont plus de chance de réussir sur le marché international. Ce sont surtout les dirigeants de ces PME qui prennent leur décision d'internationalisation d'une manière proactive. Nous postulons que leur vision d'internationalisation est plus claire et mieux articulée que celle des dirigeants des PME qui prennent cette décision en réaction à un stimulus. Bien que les effets de l'âge et de la consolidation consécutive à un lancement réussi en affaires ne soient pas étrangers à l'explication de cette clarté de vision, ils ne l'expliquent en fait que partiellement. En effet, pour un nombre croissant de PME, l'acte de lancement en affaires et celui de l'internationalisation surviennent d'une manière concomitante (Oviatt et McDougall, 1999). D'où les propositions P1a et P1b :

P1a : Les PME dont les dirigeants conçoivent des visions d'internationalisation claires et articulées, tendent à prendre la décision d'internationalisation d'une manière proactive⁹.

P1b : Les PME dont les dirigeants conçoivent des visions floues et peu ou pas articulées, tendent à prendre la décision d'internationalisation d'une manière réactive,.

2.2.2. Vision et mise en œuvre de l'action

Mintzberg et Waters (1985) soutiennent que lorsque l'action (ou le pattern d'actions) est basée sur une vision consciente, il serait possible de la contrôler et de l'ajuster au besoin. Beauchamp (2001) va, elle aussi, dans le même sens en avançant que sans actions claires, la vision ne pourra jamais se réaliser. Et d'ajouter : «A critical step in making real the leader's vision is for the leader to support words with actions through policies and programs». Les travaux de Quigley (1993) ainsi que ceux de Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1988), Beamish *et al.* (1993) abondent également dans la même veine. Pour Gluck (1984), la vision constitue un guide qui permet «d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre» (Mireault, 2000). Sur cette base, nous avançons les propositions P2a et P2b stipulant que, quand la vision est claire, l'action visant à mettre en œuvre la décision d'internationalisation tend à être planifiée, voire formalisée pour faciliter son contrôle, suivi et communication et, au besoin, ajustement. Par contre, quand cette vision est floue, l'action tend à être plus improvisée.

P2a : Quand la vision d'internationalisation est claire, les actions de sa mise en œuvre sont planifiées et souvent formalisées.

P2b : Quand la vision d'internationalisation est floue, les actions de mise en œuvre de l'internationalisation sont plutôt improvisées au gré des situations.

2.2.3. Stratégie ou comportement d'internationalisation

Mintzberg et Waters (1985) de même que Westley et Mintzberg (1988) soutiennent que la vision [consciente] comporte les éléments de la stratégie mais va au delà. Beauchamp (2001)

⁸ Bien que l'auteur ne dise pas clairement ce qu'il entend par dynamisme dans ce contexte, nous présumons qu'il s'agit de la croissance des ventes. D'autre part, nous comprenons par «innovation», l'effort de R-D pouvant être mesuré par exemple en terme de chiffre d'affaires ou de résultat, etc.

⁹ Il n'est pas cependant exclu et les premiers résultats de l'étude en cours sur le terrain le confirment, que certains dirigeants parviennent à développer des visions claires et articulées sur la base d'une décision réactive d'internationalisation.

écrit quant à elle : «Strategies grow out of the vision statement and act to crystallise the organisation's commitment to implementing and reaching its vision.». Pour Quigley (1993) : «Even the most compelling leadership vision will fail without sound strategies and tactics to make the vision a reality». Par conséquent, nous définissons les deux propositions P3a et P3b stipulant que, quand la vision d'internationalisation est claire, le dirigeant de la PME a tendance à définir une stratégie d'internationalisation plutôt délibérée décrivant le processus de réalisation de la vision. Par contre, quand cette vision est floue, le dirigeant de la PME tend à adopter un comportement adaptatif au gré du contexte de l'internationalisation.

P3a : Les dirigeants des PME qui conçoivent une vision d'internationalisation claire, adoptent des stratégies plutôt délibérées et formelles.

P3b : Les dirigeants des PME qui conçoivent une vision d'internationalisation floue, adoptent un comportement d'adaptation et d'improvisation lors de leur internationalisation.

2.2.4. Vision et stratégie émergente

Il découle de la thèse de Mintzberg et Waters (1985) ainsi que de notre expérience personnelle avec les dirigeants, que lorsque les stratégies ne sont pas supportées par une vision claire, situation que nous appelons ici comportement, elles peuvent, dans certaines conditions, être caractérisées par une certaine cohérence. Dans ce cas, des *patterns* d'actions et de décisions liées à l'internationalisation peuvent émerger, permettant ainsi de reconstituer une image de ce que la vision correspondante aurait dû être au départ. Ainsi, même si aucune vision claire n'a été définie au départ, la cohérence du comportement peut révéler l'existence d'un fil conducteur permettant de la clarifier a posteriori. D'où les deux propositions P4a et P4b :

P4a : Dans les PME où les dirigeants ont une vision floue, si cette vision gagne en clarté en cours de l'internationalisation, le comportement international de la PME serait plus caractérisé par la cohérence. Des patterns émergeront alors des actions mises en œuvre.

P4b : Dans les PME où les dirigeants ont une vision floue, si des patterns cohérents émergent durant l'internationalisation, il serait alors possible de reconstituer l'image de la vision claire qui aurait pu être définie au départ.

2.2.5. Perception des performances

Les deux premiers niveaux d'engagement international de Cavusgil (1984) supposent que certaines entreprises s'engagent dans l'internationalisation à titre expérimental alors que d'autres le font d'une manière plus active. Il est à supposer que celles qui s'internationalisent à titre expérimental sont plus enclines que les autres à remettre en cause leur décision quand les performances ne leurs donnent pas satisfaction, sauf quand elles perçoivent d'autres indicateurs positifs. Les PME à vision claire sont censées réexaminer d'abord les éléments de leur stratégie d'internationalisation avant de remettre en cause leur décision d'internationalisation. Par contre, quand ces performances sont jugées satisfaisantes et durables, les PME, qu'elles se soient internationalisées d'une manière expérimentale ou

active, tendent à augmenter davantage leur engagement et ce, quel que soit le degré de clarté de la vision au départ. D'où les quatre propositions suivantes :

P5a : Dans les PME où le dirigeant a une vision claire, une perception négative des premières performances, toutes choses étant égales par ailleurs, l'amène à revoir d'abord les éléments de la stratégie d'internationalisation de son entreprise. Il ne remettra en cause la décision d'internationalisation que quand les mesures prises auraient échoué.

P5b : Dans les PME où le dirigeant a une vision floue, une perception négative des premières performances, toutes choses étant égales par ailleurs, l'amène à remettre d'abord en cause la décision d'internationalisation.

P5c : Dans les PME où le dirigeant a une vision floue, une perception négative des premières performances l'amène à examiner le comportement d'internationalisation de son entreprise, seulement en présence de stimuli forts provenant de l'extérieur.

P5d : Quel que soit le degré de clarté de la vision, une perception positive des premières performances, incite le dirigeant à augmenter son engagement international sous une forme quelconque.

3. Conclusion

Devant le peu de pertinence qu'ont démontré les théories et approches d'internationalisation, développées dans le contexte de grandes entreprises, à expliquer la manière dont les PME s'internationalisent, les recherches se sont focalisées ces dernières années sur la personne du dirigeant. Il est de plus en plus reconnu en effet que si la PME ne peut pas être approchée comme une grande entreprise en miniature, c'est justement en raison de l'omniprésence, de l'omnipotence et de l'égotrophie dudit dirigeant. Il ne faut pas en comprendre cependant que le dirigeant, parce qu'il joue un rôle central, agit tout seul au sein de la PME. En effet, il est souvent entouré d'une équipe, informelle la plupart de temps, de collaborateurs, d'amis, de membres de la famille, etc. qui sont autant de conseillers, voire d'éléments de réserve en cas de besoin. Il n'est pas rare non plus de trouver dans la PME un fidèle second qui agit certes à titre de faire-valoir du grand homme mais qui n'en joue pas moins un rôle important de conseiller, de consolidateur, de tâcheron, etc. et qui semble vivre confortablement avec le fait de n'en tirer pas beaucoup de crédit personnel¹⁰. Ceci dit et contrairement à son collègue de la grande entreprise qui, par le fait même du nombre et de la complexité des tâches au sein de l'organisation, est obligé de partager son pouvoir, le dirigeant de la PME exerce une influence directe et souvent sans partage aussi bien sur la décision d'internationalisation que sur sa mise en œuvre.

Le cadre conceptuel présenté dans ce travail, de même que les propositions de recherche qui en découlent, ont justement pour objectif, d'expliquer la relation entre l'un des aspects les plus déterminants de la personnalité du dirigeant et l'internationalisation des PME. Bien qu'il soit prématuré de tirer des conclusions, nos recherches en cours sur les PME canadiennes et marocaines du secteur agro-alimentaire, nous permettent de confirmer la démarche globale suggérée par ledit cadre. Il sera nécessaire cependant d'attendre le dépouillement final des

¹⁰ Cette phrase est empruntée à un évaluateur que nous remercions vivement d'avoir attiré notre attention sur cette remarque importante.

résultats pour établir, avec plus de clarté et de conviction, les relations suggérées. Dans nos recherches en cours, nous nous focalisons sur des études de cas basés sur des entretiens avec les dirigeants de même que sur l'utilisation de l'outil ethnographique. Le cadre conceptuel proposé dans le cadre de cette communication ne constitue en fait qu'une simple trame et non une œuvre achevée. En effet, nonobstant l'élaboration préalable du cadre conceptuel, l'approche méthodologique utilisée est essentiellement inductive. Ainsi, si de nouvelles relations et/ou catégories émergent de l'étude en cours, ce qui est déjà le cas, elles seront intégrées au fur et à mesure à la trame. C'est justement ce qui explique le fait que certaines catégories du cadre ne soient que peu développées. Il sera également nécessaire de tester ledit cadre dans d'autres secteurs d'activité de même que dans des situations inter-sectorielles. L'appréciation de la relation entre la vision et l'internationalisation nécessite souvent une approche plus longitudinale permettant de mieux évaluer ladite relation dans une perspective temporelle suffisante. C'est justement dans ce sens que nous orienterons nos recherches futures.

Bibliographie

- Bandarowski, J.F. (1990). *Corporate Imagination Plus*, Free Press.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1991). "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management Journal*, 12: 5-16.
- Beamish, P.W. (1990), "The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda", in Rugman, A.M. (Ed.), *Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective*, Vol. 1; Greenwich, CT: Jai Press; 77-92.
- Beamish, P.W.; Morrison, A.J.; Rosenzweig, P.M. & Inkpen, A.C. (2000). *International Management – Text and Cases*. 4th Ed. McGraw-Hill.
- Beauchamp, J. (2001). *Vision and the Visioning Activity of Organizational Leaders*. Ph.D. Thesis Proposal, McGill University, Montreal.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, (Spring-Summer), 93-8.
- Bilkey, W.J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". *Journal of International Business Studies* (Spring): pp. 33-46.
- Bird, B. & Jelinek, M. (1988). "The Operation Of Entrepreneurial Intentions", *American Journal of Small Business*, 13(2): 21-30.
- Bourcieu, S.. (2000). "L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique". *Gestion*, 2(1), (printemps), pp. 12-22.
- Brisoux, J.E.; Perreault, J.D. & Pâquet, D. (1992). "Le processus décisionnel des PME en marketing international". In *Les Actes de l'ASAC 1992*, 13(10), Québec, pp. 10-20.
- Brush, C.G. (1993). "Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(3):83-84.
- Calof, J.L. (1993). "The Impact of Size on Internationalization". *Journal of Small Business Management*, 31(4):60-69.
- Calof, J.L., (1994). "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, 25(2):367-87.
- Cantillon, R. (1931). *Essai sur la nature du commerce en général*. H.Higgs (Ed.). London: MacMillan.
- Casson, M. (1985), "Entrepreneurship". In A. Kuper, A. & J. Kuper (Eds.). *The Social Science Encyclopedia*, Routledge and Kegan Paul, p. 256-257.
- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1981). "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing Research* (February).

- Cavusgil, S.T. (1980). "On the Internationalisation Process of Firms". *European Research*, 8 (November):273-81.
- Cavusgil, S.T. (1984). "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, 12: 195-208.
- Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*, 39(3):223-22.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, New York: Praeger Special Studies.
- Dunning, J.H. (1989). "The Study of International Business: A Plea for a more Interdisciplinary Approach". *Journal of International Business Studies*, 20:411-36.
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57(3):19-38.
- Filion, L. J. (1991a). "Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel". *ISBJ*. 9(2): 26-40.
- Filion, L. J. (1991b). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L.J. (2001). "Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME". In Julien, P.-A. (Ed.), *PME, bilan et perspectives*, 3^{ème} édition.
- Fletcher, D.; Vyakarnam, S. (1999). "Enacting Globalisation and Mapping Growth in Small Entrepreneurial Firms", in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College. (Modified version provided by Fletcher).
- Gluck, F.W. (1984). "Vision and Leadership", *Interfaces*, 14(1): 10-18.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1988). «Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change», *Organization Studies*, 9 : 293-316
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review* (May-June): 63-76.
- Harel-Giasson, F. (1995). "Faut-il vraiment avoir de la vision ?", *Gestion*, 20(3):60-63.
- Hickman, C. & Silva, M. (1984). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*, New American Library.
- Hitt, M.A. & Bartkus, B.R. (1997). "International Entrepreneurship". In Katz J.A. (Ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3. London: Jai Press Inc. 7-30.
- Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. (1982). "Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior", in Czinkota, M.R. & Tesar, G. (Eds.), *Export Management*. NY: Praeger, pp. 3-17.
- Joyal, A. (1996). *Des PME et le défi de l'exportation*. Presse Inter Universitaires (Québec) et éditions 2 continents (Casablanca).
- Julien, P.-A. (1995). "Globalisation de l'économie et PME", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(3):58-72.
- Julien, P.-A.; Joyal, A. & Deshaies, L. (1994). "SMEs and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?". *Journal of Small Business Management*, 32(3): 52-63.
- Kao, J.J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity & Organization: Text, Cases, and Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaynak, E.; Ghauri, P.N. & Olofsson-Bredenlöv, T. (1987). "Export Behavior of Small Swedish Firms", *Journal of Small Business Management*, 25(2):26-32.
- Kirzner, I. (1973), "The Entrepreneur", *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University Press of Chicago.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*, 27(3).
- Lessard, M. & Denis, J.-E. (1983). "La taille des firmes et la performance à l'exportation". In Denis, J.-E. (Ed.), *La PME et l'exportation*, Gaëtan Morin Editeurs.

- Mehta, S.N. (1995). "Enterprise: Small and Midsize Firms Scale Back Hopes for Doing Business with Mexico". *Wall Street Journal* (September 1), p. B2.
- Meschi, P.X. (1997). "Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites", 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- Messeghem, K. & Varrault, N. (1997). "Pour une approche cognitive du processus d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité de type ISO 9000 par le dirigeant-proprétaire de petite entreprise", 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6: 257-72.
- Mireault, C. (2000). *L'influence du système de relations sur le processus visionnaire des femmes entrepreneures : une comparaison Québec – Yucatàn*. Mémoire (M.Sc.), Ecole des HEC, Montréal.
- Morgan, A. (1996). "Entrepreneurial Vision: A Framework for Analysis", in Filion, L.J. & Lavoie, D. (Eds.), *Actes du 13^{ème} colloque du CCPME*, Montréal. pp. 377-88.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M. (1999). "PME transnationales et veille stratégique en contexte de mondialisation : nécessaire compromis entre contraintes en ressources et exigences du vaste espace marchand". In *Les Actes de l'ASAC 1999*, St. John, Nouveau Brunswick.
- O'Farrel, P.N. & Hitchins, P.W.N. (1988). "Alternative Theories of Small Firm Growth: A Critical Review". *Environment and Planning*, 20:365-382.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", *Research in Global Strategic Management*, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), *International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses*. Stanford, CT: Jai Press; 23-40.
- Pearson, A.E. (1989). "Six Basics For General Managers". *Harvard Business Review*, 67(4):94-101.
- Phillips, R.L. & Hunt, J.G. (1992). Strategic Leadership: An Introduction, in Phillips, R.L. & Hunt, J.G. (Eds.), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*, pp. 3-14, Westport, CT: quorum.
- Poisson, R. & Su, Z. (1996). "Recherche sur les stratégies d'internationalisation des PME : état de l'art et perspectives". In *Les Actes du 13^e colloque annuel de CCBE-CCPME*, HEC, Montréal (Québec), pp. 163-177.
- Quigley, J.V. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Ramangalahy, C.F.E. (2000). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*. Thèse de doctorat en administration, HEC-Montréal.
- Reid, S.D. (1981). "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, (Fall):101-12.
- Robert, M. (1983). *Strategic Thinking: Charting the Future Direction of Your Organization*. Australia, Decision Sciences International Ltd.
- Robbins, S.R. & Duncan, R.B. (1988). "The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision", in Hambrick, D.C. (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, pp. 137-62, Greenwich, CT: Jai Press.
- Sashkin, M. (1988). "The Visionary Leader", in Conger, J.A. & Kanungo, R.A. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1992). "Strategic Leadership Competencies: An Introduction", in Phillips, R.L. & Hunt, G. (Eds.), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective*, pp. 139-60, Westport, CT: quorum.
- Schollhammer, H. & Kurilof, A. (1979). *Entrepreneurship and Small Business Management*. Chicester:Wiley.
- Shuman, J.C. & Seeger, J.A. (1986). "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies", *American Journal of Small Business*, 11(1): 7-18.
- Schumpeter (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Thibodeau, J. (1994). *Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une étude de cas multiples*. Essai de maîtrise. FSA, Université Laval, Québec.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The Transformational Leader*, (Chapter 5), NY: Wiley
- Torrès, O. (1998). In O. Torrès (Sous coordination), *PME : de nouvelles approches*. 161-64. Edition Economica, coll. Recherches en gestion, Paris.
- Tregoe, B.B. ; Zimmerman, R.A. Smith, & Tobia, P.M. (1989). *Vision in Action*, New York, NY: Simon & Schuster.
- Westley, F.R. & Mintzberg, H. (1988). "Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca", in Conger, J., Kanungo and Associates (eds.), *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 161-211.
- Wolff, J.A.; Pett, T. L. (2000). "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 38(2):34-47.
- Wyer, P, Boocock, G. & Abdul-Hamid, I. (1998). "The Internationalisation of Small-and Medium Sized Enterprises: Towards an Alternative Conceptual Framework", *Journal of Enterprising Culture*, 6(3) (September): 283-308.
- Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. & Davies, R. (1989). *International Market Entry and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zucchella, A. (2000). "Firm Size and Internationalization", in *ASAC-IFSAM 2000 Conference Proceedings*, 21(8):67-78. Montreal.