



Richesse des sources d'information et performance des PME exportatrices

Charles RAMANGALAHY

Professeur adjoint

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information

Université de Montréal

C.P. 6128, succursale Centre-ville

Montréal, QC, H/C 3J7

Téléphone : 514-343-6071 Télécopieur : 514-353-5753

charles.ramangalahy@umontreal.ca

Résumé

Il est bien établi de nos jours que la performance des petites et moyennes entreprises (PME) repose sur leur capacité à maîtriser l'information et les connaissances liées à des marchés de plus en plus turbulents et concurrentiels. Nous savons par ailleurs que les sources d'information jouent un rôle critique dans leur capacité à repérer, acquérir et à exploiter ces informations et connaissances. À notre connaissance, aucune étude n'a été cependant publiée à ce jour sur la richesse des sources d'information et leurs impacts sur la performance des PME exportatrices. Cet article tend à combler ce vide. Les résultats d'une enquête que nous avons réalisée auprès de 110 PME exportatrices du Québec indiquent que la richesse des sources d'information auxquelles les entreprises étudiées ont accès affecte de façon significative leur performance. Nous considérons dans la conclusion les implications des résultats pour les futures recherches et les modèles d'intervention en matière de réseautage.

1. INTRODUCTION

Face à la globalisation et à l'économie du savoir, les petites et moyennes entreprises (PME) doivent accroître leur capacité à maîtriser l'information et les connaissances liées à des marchés de plus en plus complexes et concurrentiels (Réal et Ouellet, 2001). Les recherches récentes indiquent cependant que ces entreprises sont peu engagées et performant peu sur les marchés d'exportation parce qu'elles sont peu informées des marchés et de la gestion des exportations (Johanson et Valhne, 1993; Seringhaus, 1993; Thurik, 1993). Nous retrouvons dans la littérature un support théorique relativement élaboré à l'effet que les sources d'information jouent un rôle critique dans le repérage, l'acquisition et l'exploitation des informations et connaissances nécessaires au soutien de la compétitivité et de la performance des entreprises (Cohen et Levinthal, 1990; Styles et Ambler, 1994; Souchon et Diamantopoulos, 1999)

Une analyse des travaux empiriques réalisés en contexte de PME montre que les efforts de recherche ont été concentrés autour de préoccupations de nature descriptive visant à comprendre la perception et l'utilisation et non la richesse des sources d'information ainsi que leurs impacts sur la performance. Or, plusieurs travaux issus de diverses disciplines suggèrent que ce n'est pas la perception ni l'utilisation mais plutôt la richesse des sources d'information auxquelles les entreprises ont accès, qui leur permet d'être plus compétitives, plus performantes. L'objectif que nous poursuivons dans cet article est, partant de travaux dans le domaine de la théorie de la richesse des sources d'information (Daft et Lengel, 1984; Nygwenyama et Lee, 1997; Carlson et Zmud, 1998), de cerner les sources importantes pour les PME exportatrices, de présenter une approche substantielle à l'étude de ces sources et de leurs impacts et enfin de montrer que nous avons besoin de réviser nos modèles de recherche pour contribuer à mieux comprendre et à développer la capacité des PME à faire face aux défis liés à la globalisation et à la nouvelle économie. Pour atteindre cet objectif, nous allons vérifier spécifiquement dans quelle mesure la richesse des sources d'information influence la performance des PME exportatrices échantillonnées.

2. VERS UN CADRE THÉORIQUE POUR COMPRENDRE LA RICHESSE DES SOURCES D'INFORMATION ET LEUR IMPACT

L'objectif poursuivi soulève trois défis liés à la conceptualisation et à la mesure de la richesse des sources d'informations à l'exportation, à la performance des PME exportatrices et à la relation entre la richesse des sources d'information et la performance. Au préalable, nous jetons un regard critique sur des travaux reliés à notre objectif afin d'asseoir cette recherche sur des bases théoriques et méthodologiques substantielles.

2.1 : L'état des connaissances sur les sources d'information et la performance des PME exportatrices : l'inadéquation de nos modèles de recherche

Les travaux publiés ces vingt dernières années nous ont permis d'identifier sept recherches empiriques qui traitent plus ou moins directement de la relation entre les sources d'information et la performance des PME exportatrices. Nous les analysons ci-après.

Quatre de ces travaux ont été menés dans le but spécifique de vérifier, entre autres, la relation entre l'utilisation des sources d'information et la performance des PME exportatrices. L'étude menée par Seringhaus (1993) auprès de 123 PME canadiennes et autrichiennes n'a pas donné des résultats concluants. Pour leur part, Denis et Depelteau (1985) ont relevé des relations significatives entre, d'une part, le nombre de sources d'information utilisées, la participation à des foires et à des missions commerciales, et d'autre part, la performance de 51 PME exportatrices québécoises. Dans une recherche effectuée auprès de 92 PME exportatrices françaises, Boutary (1998) rapporte que les performantes se distinguent par le fait qu'elles sont sensibles à l'importance de l'information et qu'elles investissent dans l'acquisition et la gestion de l'information. Enfin, Julien et Ramangalahy (1999) rapportent au terme d'une enquête effectuée auprès d'un échantillon de 366 PME exportatrices québécoises que la relation entre la recherche d'information et la performance des PME exportatrices n'est pas directe mais qu'elle est caractérisée par le rôle médiateur de la compétitivité. Par ailleurs, ces derniers chercheurs ont relevé des relations de causalité significatives entre l'utilisation des sources d'information et la compétitivité des PME de leur échantillon. Les trois autres recherches analysent la performance en fonction de plusieurs variables dont la recherche d'information. Samiee et *al.* (1993) rapportent dans une recherche effectuée auprès de 123 PME américaines que les exportateurs qui exportent plus se différencient par le fait qu'ils exploitent davantage les sources d'information secondaires ainsi qu'un plus grand nombre de sources d'information. Une autre étude américaine menée par Cavusgil (1984) parmi 71 PME exportatrices montre les exportateurs performants exploitent un éventail plus large de sources d'information. Enfin, l'étude de Houle (1994) auprès de 64 PME exportatrices québécoises révèle que les entreprises qui exportent pour une plus grande part de leur chiffre d'affaires connaissent mais surtout qu'elles utilisent plus fréquemment les sources d'information à l'exportation.

Ces recherches fournissent des indications embryonnaires sur l'influence des sources d'information. Par ailleurs, elles ont quatre faiblesses. On n'y retrouve généralement pas un cadre théorique permettant de comprendre comment les sources d'information affectent la performance des PME exportatrices. La plupart de ces recherches reposent implicitement sur un postulat, contraire à celui que nous enseigne la théorie basée sur les ressources, voulant que l'influence des sources d'information sur la performance soit directe. En outre, les méthodes d'analyse généralement qui y sont utilisées réfèrent à des tests qui ne permettent pas fondamentalement de conclure à l'existence de relations d'influence. Enfin, aucune d'elles ne traite de la richesse des sources d'information et de leurs impacts. Ces faiblesses suggèrent la nécessité de fonder les futures recherches sur de nouvelles bases théoriques et méthodologiques si nous voulons contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine. En bref, nous avons besoin de réviser nos modèles de recherche.

2.2 : La richesse des sources d'information: un concept multidimensionnel

Diverses notions sont utilisées dans la littérature pour désigner la richesse des sources d'information. Par exemple, O'Reilly (1982) parle de la qualité alors que Brooks et *al.* (1978) fait référence à l'efficacité des sources d'information. Nous empruntons la notion de sources d'information riches à Daft et Lengel (1984), à qui les auteurs attribuent le développement de la théorie sur la richesse des sources d'information.

Bien que plusieurs auteurs (voir par exemple : King et Xia, 1997; Nygwenyama et Lee, 1997; Carlson et Zmud, 1998) aient critiqué cette théorie en rapport avec la thèse de l'invariance de la richesse d'un média, ils s'entendent néanmoins sur les attributs avancés par Daft et Lengel (1984) pour caractériser la richesse d'une source d'information. Selon Daft et Lengel (1984), une source riche permet de recueillir une grande quantité d'informations (capacité), d'échanger rapidement de l'information (interactivité), de communiquer l'information selon divers langages (variété du langage), d'interagir avec plusieurs interfaces (densité) et enfin de communiquer d'une façon personnelle (facilité et fiabilité). La capacité permet de prendre connaissance de plusieurs aspects d'un sujet d'intérêt. L'interactivité favorise l'échange et la vérification rapide de l'information acquise et ainsi d'ajuster les décisions. La variété du langage favorise non seulement la rapidité de la communication mais facilite aussi la transmission claire de certains indices peu formalisables (par exemple une contraction faciale pour exprimer un désaccord). La densité des contacts permet de recueillir plusieurs indications et points de vue à partir de plusieurs sources. Enfin, le caractère personnel favorise l'accès à des informations dont la fiabilité a été préalablement vérifiée par d'autres, grâce aux liens de confiance qui lient les divers intervenants. Ayant défini les attributs d'une source d'information riche, nous allons maintenant identifier la nature des sources qui sont importantes pour les PME exportatrices.

2.3 : La chaîne de valeur : un cadre plus approprié pour classer les sources d'information des PME exportatrices

Sur la base d'une revue extensive de la littérature, nous avons recensé neuf études empiriques traitant des sources d'information des PME exportatrices (Kleinschmidt et Ross, 1986; Kaynak, 1992; Benito *et al.* 1993; Samiee *et al.* 1993; Seringhaus, 1993; Hart *et al.*, 1994; Houle, 1994; Julien *et al.* 1998; et Leonidou et Adams-Floru, 1999). Nous limitons notre analyse aux sources qui ont été identifiées importantes par les PME, dans la mesure où nous savons selon la théorie basée sur les ressources que ce ne sont pas toutes les sources d'information qui confèrent un avantage concurrentiel aux entreprises¹. Nous avons identifié des recherches ci-dessus une vingtaine de sources importantes.

Traditionnellement, la tendance a été de classer les sources d'information des PME selon leur nature. Certains auteurs ont ainsi distingué les sources orales versus écrites et d'autres encore les sources formelles versus informelle. Ces approches classiques présentent cependant peu d'intérêt en rapport avec la problématique de cette recherche. En effet, nous savons que les sources orales et informelles sont plus riches (Daft et Lengel, 1984). Dans ses travaux sur le concept de chaîne valeur, Porter (1991) présente une approche qui est théoriquement intéressant et dont la validité empirique a été implicitement établie dans plusieurs études (Ghoshal et Kim, 1986; Julien *et al.*, 1998). En nous basant sur le concept de la chaîne de valeur, nous avons donc classé la vingtaine de sources importantes identifiées en cinq catégories. Nous avons tout d'abord les sources d'information situées en aval de la

¹ Ces recherches ci-dessus n'utilisent pas la même échelle de mesure. Nous avons dû ajuster au préalable leurs résultats sur la base d'une échelle à cinq points pour les rendre comparables. Pour identifier les sources importantes, nous avons calculé la moyenne de toutes les sources répertoriées dans ces six recherches. Les sources importantes sont celles dont la moyenne est égale ou supérieure à la moyenne générale.

chaîne de valeur qui comprennent les clients, les agents et représentants, les détaillants et les agences d'exportation. Viennent ensuite les sources situées en amont de la chaîne de valeur ou liées à l'approvisionnement: les fournisseurs et les banques. Puis, il y a les sources internes à l'entreprise, lesquelles incluent le personnel, les bases de données internes, les bureaux de ventes, les études internes. Nous avons latéralement à la chaîne de valeur deux catégories de sources : les sources institutionnelles et celles liées à l'industrie. Les associations industrielles et commerciales, les organismes gouvernementaux et les publications gouvernementales forment les sources latérales à caractère institutionnel. Les foires et expositions, les journaux et revues spécialisées et les autres entreprises du secteur forment pour leur part les sources latérales liées à l'industrie. La diffusion rapide ainsi que le rôle accru des nouvelles technologies de l'information et de communication dans les PME (Veenema, 1995; Louadi, 1996; Raymond *et al.* 1996) nous ont conduit à considérer la pertinence de distinguer une sixième catégorie de source correspondant aux sources électroniques comprenant : Internet et les banques de données publiques et privées.

2.4 : La performance des PME exportatrices : un concept multidimensionnel

La conceptualisation et la mesure de la performance constituent manifestement un des principaux terrains de réflexion de la recherche en exportation. Les débats à ce sujet en rapport aux PME exportatrices s'articulent autour de trois points qui soulèvent respectivement l'insuffisance (ou la surévaluation) des indicateurs classiques, la nature multidimensionnelle de la performance et la nécessité de considérer des indicateurs permettant de cerner la performance stratégique et le potentiel de croissance des entreprises. À partir d'une analyse de la littérature pertinente des vingt dernières années, Madsen (1987) soutient que les critères utilisés pour mesurer la performance des firmes exportatrices peuvent être classés en quatre catégories ayant respectivement trait à la profitabilité, à l'importance, à la croissance et à la perception du succès des exportations. Face à la diversité des indicateurs utilisés, cet auteur soutient qu'il est erroné de vouloir trouver un mode d'opérationnalisation valable pour toutes les entreprises, étant donné qu'elles poursuivent des objectifs différents. L'auteur suggère alors la nécessité d'inclure les indicateurs importants sans pour autant indiquer lesquels. Nos réflexions nous conduisent à soulever trois remarques principales que nous examinons successivement ci-après.

La première remarque concerne l'utilisation prédominante de la part des exportations. Fréquemment utilisée à cause de la facilité relative avec laquelle les chercheurs peuvent l'obtenir, la part des exportations est critiquée dans la mesure où elle fournit une mesure statique (Kleinschmidt, 1985) et qu'elle est surévaluée (Bijmolt et Zwart, 1994; Denis, 1990; Kaynak, 1992). Les auteurs recommandent ici d'étendre la mesure de la performance sur quelques années et à d'autres indicateurs. La deuxième remarque se rapporte à la délimitation prédominante de la mesure de la performance à des indicateurs liés aux exportations. Or, plusieurs études (Amesse et Zaccour, 1991; Fisher et Reuber, 1996; Julien *et al.* 1997) montrent que les PME initient et développent les exportations non dans le but spécifique de développer l'exportation d'un produit ou l'exploitation d'un marché d'exportation donné, mais plutôt pour soutenir la compétitivité, la rentabilité ou encore la croissance globale de l'entreprise. Il semble donc nécessaire d'élargir la mesure de la performance à des indicateurs permettant de cerner la croissance et la profitabilité globale des PME, comme l'ont démontré par exemple Baird *et al.* (1994) et Fischer et Reuber (1996). Enfin, la troisième remarque est

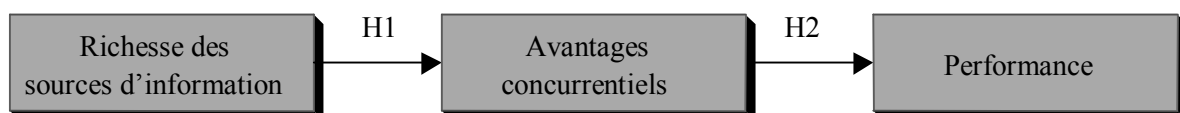
tirée des travaux de Cavusgil et Knight (1997) qui rapportent qu'une des faiblesses de la recherche réside dans le fait qu'on ne considère pas que les entreprises poursuivent des préoccupations et des objectifs stratégiques différents. Leurs observations sont particulièrement pertinentes dans le contexte des PME en raison de la diversité des choix stratégiques et des structures organisationnelles qui sous-tendent l'implication à l'exportation de ces entreprises. À ce titre, plusieurs autres auteurs (Bijmolt et Zwart, 1994; Cavusgil et Knight, 1997) ont démontré la pertinence de tenir compte de critères telles la satisfaction, la perception du succès, l'atteinte des objectifs visés à l'exportation. La prise en compte de ces critères de nature stratégique permet non seulement de relativiser le poids des facteurs quantitatifs mais aussi de comparer plus sainement des entreprises qui ne possèdent pas le même bagage d'expériences, le même potentiel de ressources ou encore qui ne se sont pas au même stade dans leur processus d'internationalisation.

Les analyses ci-dessus nous conduisent à soutenir la pertinence de retenir une interprétation multidimensionnelle de la performance des PME exportatrices. Dans ce sens, nous disons que pour cerner adéquatement la performance des PME exportatrices il faut tenir compte de trois catégories d'indicateurs : des indicateurs quantitatifs mesurant la performance à l'exportation, des indicateurs quantitatifs mesurant la performance de croissance globale, et des indicateurs qualitatifs mesurant la performance stratégique des entreprises.

2.5 : L'impact de la richesse des sources d'information sur la performance des PME exportatrices : proposition d'une modélisation

La littérature sur la théorie basée sur les ressources fournit un large support à l'effet que les sources d'information constituent une ressource stratégique permettant aux entreprises de générer des avantages concurrentiels (Wernefelt, 1984; Amit et Schoemaker, 1993). Par avantage concurrentiel, il faut ici entendre une situation avantageuse occupée dans un domaine donné par rapport aux concurrents. Il faut noter que dans la perspective des tenants de cette théorie, la performance d'une entreprise ne résulte pas directement des ressources qu'elle possède mais plutôt de l'avantage concurrentiel généré par ses ressources stratégiques (Barney, 1991; Amit et Schoemaker, 1993; Schendel, 1994). Ces ressources sont alors qualifiées de stratégiques et sont caractérisées entre autres par les attributs suivants : elles ont de la valeur, elles sont durables, idiosyncratiques, difficiles à transférer et à imiter (Mahoney et Pandian, 1992; Amit et Schoemaker, 1993; Chi, 1994). Pour les fins de cette recherche, nous retenons la notion de richesse comme attribut pour mesurer la nature stratégique des sources d'information considérant que la richesse est souvent utilisée comme synonyme de valeur. Nos schématisons de la façon suivante le modèle de recherche qui est articulé autour de trois construits: la richesse des sources d'information, les avantages concurrentiels et la performance (Figure 1).

Figure 1 : Modèle de recherche



Contrairement aux thèses soutenues par Porter (1986) sur les stratégies génériques, les PME exportatrices exploitent un large éventail de facteurs de compétitivité. Dans une étude empirique, Namiki (1988) rapporte que les PME exploitent quatre types de stratégie concurrentielle qui sont respectivement basés sur le marketing, l'innovation, la segmentation et la production. Les exportateurs performants se distinguent par le fait qu'ils privilégient l'innovation et la segmentation. Au terme d'une analyse extensive de la littérature, Denis (1990) a identifié que les PME exploitent seize sources d'avantages concurrentiels. Ces facteurs se rapportent aux produits, à la promotion et à la distribution. Plus récemment, Julien et *al.* (1998) ont relevé que les avantages concurrentiels exploités par les PME échantillonnés peuvent être classés en trois catégories mettant en relief l'importance des produits, des prix et des autres composantes du marketing-mix. Sur la base de cette revue de la littérature, nous formulons les hypothèses de recherche ci-dessous :

Hypothèse 1 : La richesse des sources d'information détermine les avantages concurrentiels des PME exportatrices.

Hypothèse 2 : Les avantages concurrentiels des PME exportatrices déterminent leur performance.

3. MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE

En raison de la nature explicative de la problématique de cette recherche, nous avons retenu une méthodologie quantitative (Easterby-Smith et *al.* 1991).

3.1 : Le questionnaire d'enquête

Un questionnaire d'enquête a été développé pour les fins de cette étude. Il a été validé au préalable auprès de huit professeurs et professionnels de recherche qui sont familiers avec les différents volets de la problématique et de l'objectif de cette recherche. Au terme de cette première étape, nous avons reformulé les questions jugées ambiguës puis retiré celles jugées redondantes ou peu pertinentes. La version corrigée fut par la suite pré-testée auprès des responsables des exportations de 11 PME afin de vérifier la pertinence et la clarté du questionnaire. La version finale du questionnaire est structurée en cinq sections. La première section comporte 18 séries de questions visant à cerner les caractéristiques, la compétitivité et la performance des PME échantillonnées. Les quatre sections suivantes comportent 33 séries de questions qui visent à mesurer la richesse respective des expériences à l'exportation des dirigeants, des pratiques de gestion des entreprises, des informations que détiennent les entreprises sur les marchés et les activités d'exportation, les compétences à l'exportation des dirigeants.

3.2 : L'opérationnalisation des variables

Nous présentons ci-après les modalités d'opérationnalisation de la variable dépendante, de la variable indépendante et de la variable médiatrice.

La richesse des sources d'information à l'exportation constitue la variable indépendante. Nous avons retenu les six catégories de sources d'information importantes identifiées dans la littérature. Rappelons que ces sources se rapportent respectivement aux marchés, à l'approvisionnement, au secteur industriel, au secteur institutionnel, à l'entreprise et aux sources électroniques. Sur la base de travaux de Daft et Lengel (1986), nous avons retenu cinq attributs pour mesurer la richesse de ces sources: la facilité d'accès, la fiabilité des informations obtenues, l'interactivité, la capacité en renseignements et la densité des contacts. Chaque attribut est mesuré au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de 1 «Très limitée» à 5 «Très étendue».

Les avantages concurrentiels forment la variable médiatrice. Sur la base de notre revue de la littérature, nous avons retenu 13 variables pour mesurer les avantages concurrentiels des PME exportatrices visées : le rapport qualité/prix, l'éventail de produits offerts, le contenu technologique des produits, la qualité des produits, le caractère unique des produits, le développement de nouveaux produits, les services à la clientèle, le réseau de distribution, les méthodes de marketing, les programmes de publicité, l'image de l'entreprise, la connaissance des marchés et le savoir-faire des employés. En nous basant sur les travaux de Cavusgil et Knight (1997), nous avons demandé aux répondants d'indiquer la perception qu'ils ont de la position de leur entreprise par rapport à leurs principaux concurrents sur ces 13 indicateurs au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de «Très inférieure» à «Très supérieure».

Enfin, la performance constitue la variable dépendante. Toujours sur la base de la revue de la littérature, nous avons retenu 13 variables pour mesurer les avantages concurrentiels : le rapport qualité/prix, l'éventail de produits offerts, le contenu technologique des produits, la qualité des produits, le caractère unique des produits, le développement de nouveaux produits, le service à la clientèle, le réseau de distribution, les méthodes de marketing, les programmes de publicité et l'image de l'entreprise, la connaissance des marchés et le savoir-faire du personnel. En nous basant sur les travaux de Cavusgil et Knight (1997), nous avons demandé aux répondants d'indiquer leur perception de la position de leur entreprise par rapport à leurs principaux concurrents au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de «Très inférieure» à «Très supérieure».

3.3 : La collecte des données et le traitement des données

Les données ont été collectées par voie postale. Les PME ciblées ont été sélectionnées à partir de la base de données du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) qui compte environ 3200 entreprises exportatrices. Au total, nous avons envoyé 1147 questionnaires à des PME exportatrices ayant plus de 20 employés. Nous avons reçu 130 réponses. Nous avons exclu de ce total 20 questionnaires qui ont été partiellement complétés. Pour les fins du traitement des données, nous avons utilisé trois méthodes d'analyse: descriptive, factorielle et de causalité prédictive. Dans un premier temps, nous recourons à des statistiques descriptives pour cerner les caractéristiques des entreprises échantillonnées, la richesse de leurs sources d'information, leur compétitivité et leur performance. Par la suite, nous avons utilisé des analyses factorielles pour réduire le nombre élevé des variables retenues initialement pour mesurer les trois construits du modèle de

recherche. Nous avons enfin eu recours à la méthode des moindres carrés partiels (PLS) pour vérifier les hypothèses de recherche.²

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous divisons la présentation des résultats en cinq sections consacrées aux caractéristiques des entreprises, à la richesse de leurs sources d'information, à leurs avantages concurrentiels, à leur performance et enfin à la vérification des deux hypothèses de recherche.

4.1 Les caractéristiques des PME exportatrices de l'échantillon

Les PME échantillonnées sont relativement âgées étant en opération depuis plus de 30 ans en moyenne. Ce sont des entreprises de taille moyenne ayant un effectif moyen d'environ 143 employés à temps plein. Plus des deux tiers d'entre elles (70%) opèrent dans un secteur en croissance. Ce sont des exportateurs expérimentés. En effet, ces PME exportent en moyenne depuis plus de 14 ans et plus de 70% de leurs produits actuels. Elles vendent à trois principaux clients à l'étranger: des distributeurs/grossistes, des consommateurs finaux/entreprises et des détaillants. Bien que le nombre d'employés consacrant plus de la moitié de leur temps aux exportations soit plutôt faible (1,23 personnes en moyenne), une proportion relativement élevée de ces entreprises (plus de 40%) se sont dotées néanmoins d'un service/département spécifique d'exportation.

4.2 : La richesse des sources d'information à l'exportation

Les résultats descriptifs montrent que la richesse des sources d'information à l'exportation de ces PME exportatrices varie selon le type de source. La classification par ordre décroissant de la richesse des six catégories de sources d'information s'analyse ainsi : les sources internes, les sources liées au secteur, les sources liées aux marchés, les sources liées à l'approvisionnement, les sources électroniques et les sources liées aux institutions. Les sources les plus riches sont donc internes aux entreprises (personnel, données et systèmes d'information, études internes, filiales). Ce résultat confirme un point de vue généralement souligné dans la littérature, à l'effet que les informations dont les entreprises ont besoin sont souvent disponibles à l'interne et que le problème réside dans le fait que l'information utile n'est pas disponible là où elle est nécessaire. Il tend aussi à confirmer les résultats rapportés par Julien et *al.* (1996) à savoir que les PME innovatrices se distinguent par le fait qu'elles se sont dotées à l'interne d'une capacité d'information plus ou moins développée. Les sources institutionnelles sont les sources les moins riches.

La majorité des études rapportent ce même phénomène. Cependant, Julien et *al.* (1996) ont montré que les PME exportatrices les plus engagées et les plus expérimentées, ce qui semble être le cas d'une proportion importante d'entreprises de l'échantillon, ont une perception plus positive des sources institutionnelles car elles ont appris à mieux comprendre et à tirer profit

² Nous avons utilisé cette méthode plutôt que la méthode LISREL en raison de plusieurs avantages qu'elle présente (Fornell et Bookstein, 1982; Fornell et Larcker, 1981) : elle est plus appropriée pour des analyses de causalité prédictive, permet simultanément de tester le modèle de recherche et de vérifier les propriétés du modèle empirique sous-jacent, est particulièrement avantageuse en phase initiale de développement et de vérification d'une théorie, et ne nécessite pas un large échantillon et des données normalement distribuées.

des ressources offertes par le gouvernement. La moyenne des attributs mesurant la richesse des sources varie sensiblement d'une catégorie de sources à une autre. Par contre, elle varie peu à l'intérieur d'une même catégorie. La classification par ordre décroissant de l'importance relative à cinq attributs donne le résultat suivant : la facilité d'accès, la fiabilité des informations recueillies, la capacité en information, l'interactivité des échanges et la densité des contacts. Ces résultats tendent à confirmer la thèse soutenue par O'Reilly (1983) à savoir que les entreprises tendent à privilégier les sources d'information qui leur sont accessibles.

Les analyses factorielles et de fiabilité effectuées successivement sur chacune des six catégories de sources d'information ont fourni respectivement un facteur unique. Ces facteurs mesurent la richesse respective des sources d'information liées aux marchés (SMARKET), à l'approvisionnement (SAPPRO), à l'industrie (SINDUS), aux institutions (SINSTIT), internes (SINTERN) et les sources électroniques (SELECT). Ces six facteurs expliquent une part relativement élevée de la variance totale, variant entre 83,2% (SMARKET) et 90,9% (SINSTIT). Aucun des cinq attributs que nous avons retenus pour mesurer la richesse des sources d'information n'a été exclu des analyses. Les analyses de fiabilité effectuées sur chacune des six sous-dimensions de sources ont fourni des indices de fiabilité relativement élevés variant entre 94,9% (SMARKET) et 97,4% (SINSTIT).

4.3 : Les avantages concurrentiels des entreprises

Les répondants estiment que leur entreprise est généralement plus compétitive comparée à leurs concurrents. En effet, 11 des 13 facteurs de compétitivité présentent une moyenne supérieure à 3. Les principaux domaines par rapport auxquels ces entreprises tirent leur supériorité ont trait à la qualité et au caractère unique de leurs produits ainsi qu'à leur réputation. À l'inverse, les répondants rapportent que leur entreprise ne jouit pas d'un avantage au niveau de la promotion, de la publicité ainsi que des méthodes de marketing.

Les résultats des analyses factorielles effectuées sur les 13 variables ont permis de dégager trois facteurs expliquant 58,8% de la variance totale avec un indice de fiabilité de 84,5%. Le premier facteur (CMARKG) explique 35,2% de la variance totale et mesure les avantages concurrentiels au plan marketing (méthodes de marketing, programmes de publicité, réseaux de distribution, connaissance des marchés et services à la clientèle). Le second facteur (CINNOV) explique 13,2% de la variance totale et mesure les avantages concurrentiels en matière d'innovation (contenu technologique des produits, caractère unique des produits, développement de nouveaux produits). Le troisième facteur (CPRODU) explique 10,4% de la variance totale et mesure les avantages concurrentiels au plan de la production (qualité des produits, rapport qualité-prix des produits, savoir-faire des employés et réputation de l'entreprise). Ces résultats suggèrent que l'exportation constitue d'abord une activité marketing dont le succès repose notamment sur la capacité d'innovation.

4.4 : La performance des PME échantillonnées

Les résultats descriptifs montrent que les dirigeants de ces PME sont généralement plutôt satisfaits des réalisations de leur entreprise au cours des trois dernières années, car la moyenne de toutes les variables est supérieure à 3. La réputation représente le domaine où la satisfaction est la plus élevée. La plupart des répondants estiment être satisfaits de la

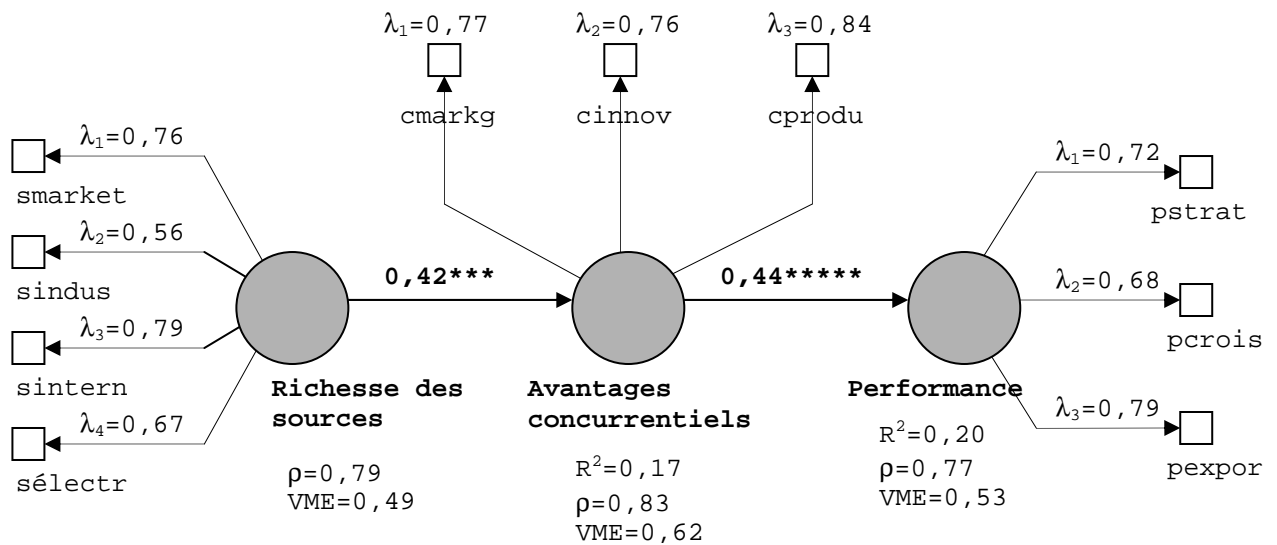
réputation (75,5% d'entre eux), de la profitabilité des exportations (61,8%), de la croissance globale (60,9%), de la compétitivité (60,0%) et du volume des exportations (54,5%) de leur entreprise. C'est par rapport à la réalisation des objectifs d'exportation que la satisfaction est la plus faible. Plusieurs de ces PME ont par ailleurs connu une croissance soutenue au cours des trois dernières années. En effet, elles ont accru leurs effectifs à plus de 14% en moyenne, leurs ventes ainsi que leurs profits sur les ventes totales de plus de 19%. En codifiant les données sur une échelle ordinale, nous avons observé qu'environ 60% d'entre elles ont accru leurs ventes totales de plus de 10% en moyenne et de 41,0% leur effectif total. Ces PME exportent plus de 38% de leurs ventes totales. Elles ont accru leurs exportations à un taux presque deux fois plus élevé par rapport à celui des ventes totales (38% contre 19,97%). En codifiant les données sur une échelle ordinale, nous avons observé que plus de 57% d'entre elles ont accru en moyenne leurs exportations de plus de 10% et que 74% exportent pour plus de 10% de leurs ventes. Ces résultats suggèrent que l'échantillon est constitué pour une grande part de PME qui sont plutôt bien établies dans leur secteur respectif. Par ailleurs, ils font état d'un niveau global de performance qui est supérieur aux statistiques officielles généralement rapportées sur les PME exportatrices. Les répondants estiment également que leurs exportations sont plus profitables comparées aux ventes locales. En effet, la moyenne des réponses à cette question est supérieure à celle de l'échelle. Les données sur la fréquence des réponses montrent que presque la moitié (49,1%) des répondants rapportent que les exportations de leur entreprise sont plus profitables comparées aux ventes locales.

Les analyses factorielles et de fiabilité réalisées sur les 12 variables de performance ont fourni trois facteurs qui expliquent 73,4% de la variance totale avec un indice de fiabilité de 85,01%. Le premier facteur (PSTRAT) mesure la performance stratégique des entreprises (satisfaction à l'égard de la réputation, de la croissance globale, de la compétitivité, de l'atteinte des objectifs, du volume des exportations et de la profitabilité des exportations) et explique 41,1% de la variance totale des variables analysées. Le second facteur (PCROIS) mesure la performance de croissance (des ventes totales, des profits sur les ventes totales et du nombre d'employés) et explique 20,3% de la variance totale. Le troisième facteur (PEXPOR) mesure la performance à l'exportation (profitabilité comparée des exportations, part des exportations et croissance) et explique 12,0% de la variance totale. Ces résultats consolident la thèse sur la nature multidimensionnelle de la performance (Bijmolt et Zwart, 1994) ainsi que la thèse à l'effet que les PME s'engagent à l'exportation pour soutenir la rentabilité et la croissance (Amesse et Zaccour, 1991; Julien et *al.* 1997; Fischer et Reuber, 1996).

4.5 : La vérification des hypothèses de recherche

Nous avons donc utilisé la méthode PLS pour vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche. Cette méthode de modélisation par équations structurelles permet simultanément de tester le modèle de recherche et d'en vérifier les propriétés empiriques. Les trois propriétés vérifiées par la méthode PLS sont la fiabilité de la mesure des variables, l'unidimensionnalité et la validité discriminante des construits³.

³ On admet généralement que la condition de fiabilité est satisfaite lorsque la valeur des coefficients de saturation (λ_i) associés aux variables sous-tendant un construit est au moins égale à 0,5 (Rivard et Huff, 1988). En deçà de cette valeur, on recommande généralement l'exclusion de la variable concernée (Hulland, 1999). Le coefficient rho fournit une mesure de

Figure 2 : Impact de la richesse des sources d'information sur la compétitivité et la performance

* : $p \leq 0,10$ ** : $p \leq 0,05$ *** : $p \leq 0,01$ **** : $p \leq 0,005$ ***** : $p \leq 0,001$

Nous avons utilisé comme variables sous-tendant la richesse des sources d'information les facteurs mesurant la richesse des sources d'information liées respectivement aux marchés (SMARKET), à l'approvisionnement (SAPPRO), à l'industrie (SINDUS), au secteur institutionnel (SINSTIT), internes aux entreprises (SINTER) et enfin les sources électroniques (SELEC).

Les résultats obtenus relativement à l'analyse des propriétés du modèle (Figure 2 et Tableau 1) nous ont conduit à exclure deux variables liées aux sources qui ne satisfont pas la condition de fiabilité. Il s'agit des sources liées respectivement à l'approvisionnement (SAPPRO) et au secteur institutionnel (SINSTIT). L'exclusion de ces deux variables a eu pour effet d'accroître marginalement la valeur du coefficient de causalité entre la richesse des sources d'information et la compétitivité de 0,411 à 0,417. La condition d'unidimensionnalité est satisfaite car la valeur de tous les coefficients rho associés aux trois construits est supérieure à 0,70. Enfin, la validité discriminante est aussi satisfaite, considérant que la racine carrée de la variance moyenne extraite (VME) de chaque construit est supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits (Tableau 1).

Nous pouvons conclure, à la lecture de la figure 2, que les deux hypothèses de recherche sont vérifiées. En effet, les deux coefficients de causalité entre les trois construits sont tous de

l'unidimensionnalité des construits. Pour que cette seconde condition soit satisfaite, il faut que la valeur du coefficient rho associé à chacun des construits soit au moins égale à 70%. Une valeur du rho supérieure à 70% indique que la variance du construit explique au moins 70% de la variance des mesures (Raymond et al. 1996). La validité discriminante est satisfaite si la variance partagée (carré du coefficient de corrélation entre les construits) est inférieure à la variance moyenne extraite (VME) par les variables sous-tendant chacun des construits (Fornell et Larcker, 1981).

signe positif et significatifs à 99,9%. Ils indiquent que la richesse des sources d'information détermine les avantages concurrentiels et que les avantages concurrentiels déterminent à leur tour la performance des entreprises de l'échantillon. Nous pouvons conclure que la richesse des sources d'information des PME exportatrices détermine leurs avantages concurrentiels et leur performance et que cette influence est caractérisée par le rôle médiateur des avantages concurrentiels.

Tableau 1 : Racine carrée de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre la richesse des sources, les avantages concurrentiels et la performance

| | Richesse des sources | Avantages concurrentiels | Performance |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------|
| Richesse des sources | 0,70 | | |
| Avantages concurrentiels | 0,42 | 0,79 | |
| Performance | 0,22 | 0,44 | 0,73 |

5. CONCLUSION

L'objectif que nous poursuivions dans cette recherche était de vérifier l'influence de la richesse des sources d'information sur la performance des PME exportatrices, de cerner les sources considérées importantes par les PME exportatrices, de présenter une modélisation de ces sources et de leurs impacts et enfin de tenter de démontrer que nous avons intérêt à réviser nos modèles de recherche pour mieux comprendre et développer la capacité des PME à faire face aux défis liés à la globalisation et à la nouvelle économie. Nous considérons ces quatre objectifs ci-après et tentons d'en dégager les implications pour la recherche et les politiques gouvernementales d'information à l'intention des PME.

Les résultats de la vérification des deux hypothèses de recherche indiquent clairement que la richesse des sources d'information détermine la performance des PME exportatrices ciblées et que cette influence est caractérisée par le rôle médiateur des avantages concurrentiels. Ces résultats nous amènent à soutenir que l'avancement des connaissances requiert une réorientation des recherches futures vers l'étude de la richesse des sources d'information ainsi qu'une révision de la tradition de recherche postulant un lien direct entre les sources d'information et la performance. Une des questions implicites qui nous préoccupaient au moment où nous avons initié cette recherche, était de savoir si la globalisation de l'économie et la nouvelle économie requièrent des PME un ajustement de leurs comportements tendant à concentrer la recherche et les réseaux d'information à l'environnement immédiat. Les résultats de la revue de la littérature ainsi que les données que nous avons recueillies indiquent clairement que les PME exportatrices sont appelées à développer un réseau relativement complexe de sources d'information stratégiques. Ce réseau stratégique comprend des sources situées en aval de la chaîne de valeur (clients, agents et représentants, détaillants et agences d'exportation), des sources situées en amont (fournisseurs et banques), des sources internes (personnel, bases de données internes, bureaux de ventes, études internes), des sources institutionnelles (associations industrielles et commerciales, organismes gouvernementaux et publications gouvernementales), des sources liées à l'industrie (foires et expositions, journaux et revues spécialisées, autres entreprises du secteur) et des sources électroniques (Internet et banques de données). Considérant que les sources d'information

les plus riches de ces PME sont internes, il en découle implicitement que le soutien de la compétitivité et de la performance des PME implique un double effort en matière de réseautage : un effort externe impliquant le développement de relations étroites avec les sources externes d'information et un effort interne impliquant le développement d'une capacité en matière de recherche et d'échanges d'information entre le personnel.

Au-delà des considérations liées au réseautage, il convient de noter que les résultats obtenus relativement à la mesure de la compétitivité de ces entreprises suggèrent aussi que les PME exportatrices doivent investir dans l'amélioration de leur gestion au niveau du marketing (promotion, réseau de distribution, connaissance des marchés, services à la clientèle), de leur capacité en recherche et développement (contenu technologique, unicité, développement et variété des produits et de la production (qualité, rapport qualité-prix, savoir-faire). Autrement dit, les programmes d'aide au réseautage ne devraient pas être déployés indépendamment des programmes visant l'amélioration de la gestion, de l'innovation et de l'efficacité de la production. Au niveau universitaire, nous savons que beaucoup de recherches sont menées sur les réseaux. Par contre, nous n'avons pas connaissance à ce jour de l'existence de cours portant spécifiquement sur le développement des réseaux, excepté dans les cours en entrepreneuriat. Il s'agit ici d'un domaine où des besoins réels existent et que les milieux de formation ont intérêt à combler.

Traditionnellement, les sources d'information sont mesurées au moyen d'échelles unidimensionnelles visant à cerner leur perception ou encore leur utilisation. Les travaux issus de la théorie de la richesse sources d'information suggèrent une approche plus appropriée bien que plus complexe. Cette approche utilise la notion de richesse qui est, rappelons-le, de nature multidimensionnelle. Les résultats descriptifs suggèrent que la facilité des contacts et la fiabilité des informations recueillies sont les deux principaux critères que les PME devraient privilégier pour sélectionner leurs sources d'information. Au plan de la recherche, l'ensemble de nos résultats tend à indiquer la fiabilité des grilles de mesure que nous avons développées. Nous pensons qu'il faudra dans le futur expérimenter ces grilles à un plus large échantillon de PME et éventuellement à d'autres domaines de recherche (par exemple en innovation) afin de tester plus rigoureusement sa validité et sa fiabilité. Nous avons retenu la notion de richesse pour cerner la nature stratégique des sources d'information. Ce choix soulève une question fondamentale à laquelle la littérature ne fournit pas de réponse satisfaisante pour le moment, soit celle de savoir dans quelle mesure la notion de richesse est suffisante pour cerner la nature stratégique des sources d'information. L'enseignement que nous tirons de cette expérience est qu'il faudra, dans le futur, investir dans l'opérationnalisation des attributs d'une ressource stratégique. Nous avons aussi mentionné que la tendance a été de conceptualiser d'une façon directe l'influence des sources d'information sur la performance. Nos résultats confirment la thèse défendue par les tenants de la théorie basée sur les ressources et suggèrent que la tradition de conceptualisation devrait être révisée.

Nous avons tiré ci-dessus un certain nombre de conclusions et de recommandations dont la portée doit cependant être limitée à des PME exportatrices qui présentent les caractéristiques de notre échantillon d'étude qui n'est pas représentatif des PME exportatrices du Québec. Au-delà de sa taille limitée (3,2% des exportateurs de 250 employés recensés dans la plus

récente publication du ministère de l'Industrie et du Commerce), notre échantillon est essentiellement composé de PME de taille moyenne à forte croissance (Julien et Gélinas, 2000; Cavusgil et Knight, 1997). Enfin, nous avons retenu la méthode PLS en raison de plusieurs avantages qu'elle présente pour cette recherche. Malgré les résultats positifs obtenus, il nous faut mentionner que cette méthode présente la faiblesse de ne pas fournir, contrairement à LISREL, un indice global de l'adéquation des données au modèle empirique. Ces limites pourront être résolues en étendant les futures recherches à un plus large échantillon représentatif des PME.

RÉFÉRENCES

- Amesse, F. et G. Zaccour (1991), Les différences de perception et d'attitudes entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec, Revue Canadienne des Sciences Administratives, 8(3), 148-160.
- Amit, R. et P. J. H. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, 14, 33-46.
- Baird, I.S. M.A. Lyles et J.B. Orris (1994), The choice of international strategies by small businesses, Journal of Small Business Management, 32(1), 48-59.
- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, 17, 99-120.
- Benito, G.R.G, C.A. Solberg et L.S. Welsch (1993), An explication of the information behavior of Norwegian exporters, International Journal of Information Management, 13(4) 247-286.
- 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, 32(2), 69-83.
- Boutary, M. (1998), Information et PME: plaidoyer pour la richesse des structures, Actes du 3^{ème} Colloque international en Management et Réseaux d'entreprises, Montréal, 188-207.
- Brooks, K, J. Callicot et G. Siegerdt (1979), The ICA Communication audit and perceived communication effectiveness in 16 audited organizations, Human Somunication Research, 5, 130-137.
- Carlson, J.R. et R.W. Zmud (1998), The experiential nature of media richness perceptions: an empirical investigation of channel expansion theory, University of Utah, School of Accounting and Information systems (editorial revision).
- Cavusgil, T.S. (1984), Changing nature of firms' international market research activities during the internationalization process, Kaynak, E. (ed), International marketing management, New York, Praeger Publishers.
- 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.
- Chi, T. (1994), Trading in strategic resources : necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure, Strategic Management Journal, 15, 271-290.
- Cohen, W.M. et D.A. Levinthal (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, 35, 28-152.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1984), Information richness: a new approach to managerial behavior in organization design, Research in Organizational Behavior, 6, 191-233.
- Denis, J.E. (1990), Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation, Université d'Ottawa, Document de travail 90-15.

- Denis, J.E. et D. Depelteau (1985), Market knowledge, diversification and export expansion, Journal of International Business Studies, 7, 77-89.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe et A. Lowe (1991), Management Research: an introduction, London, Sage Publications.
- Fischer, E. et A.R. Reuber (1996), The impact of top management group on the internationalization of small and medium-sized software firms, Communication présentée à la Conférence de Babson, Seattle.
- Fornell, C.R. et F.L. Bookstein (1982) Two structural equation models: LISREL and PLS Applied to consumer exit-voice Theory, Journal of Marketing Research, 19, 440-452.
- Fornell, C.R. and D.F. Larcker (1981) Two structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of Marketing Research, 18, 39-50.
- Ghoshal, S. et S.K. Kim (1986), Building effective intelligence systems for competitive advantage, Sloan Management Review, 49-58.
- Hart, S.J., J.R. Webb et M.V. Jones (1994), Export marketing research and effect of export experience in industrial SMEs, International Marketing Review, 11(6), 4-22.
- Hulland, J. (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research : a review of four recent studies, Strategic Management Journal, 20(2), 195-204.
- Houle, A. (1994), Le rôle de l'information chez les gestionnaires des PME exportatrices du Québec, Rapport de recherche, École des Hautes Études Commerciales, 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.
- Julien, P.A. et J. Gélinas (2000), Les PME à forte croissance au Québec, Rapport final, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Julien, P.A., A. Joyal , L. Deshaies et C. Ramangalahy (1997), A typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting businesses: a case study, International Small Business Journal, 15(2), 31-48.
- Julien, P.A. et C. Ramangalahy (1999), Compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique de l'impact des comportements d'information, 44^{ème} Conférence Mondiale de la Petite entreprise, Naples, Italie, 10-13 juin.
- Julien, P.A., J.M. Toulouse et C. Ramangalahy (1998), Information behaviour, competitiveness and performance in small export businesses, International geographical Union, 1998 Residential conference, Sevilla, Spain, 24-28 August.
- Kaynak, E. (1992), A cross regional comparison of export performance of firms in two canadian regions, Management International Review, 32(2), 163-180.
- King, R.C. et W. Xia (1997), Media appropriateness: effects of experience on communication, Decision Science, 28(4), 877-910.
- 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, 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, 4(1), 14-25.
- Leonidou, L.C. et A.S. Adams-Florou, (1999), Types and sources of export information: Insights from Small business, International Small Business Journal, 17 (3), 32-50.
- Louadi. M.E. (1996), Information needs and information technology in small and medium-sized enterprises in Quebec: a descriptive study, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 13(3), 3-16.
- Madsen, T.K., (1987), Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings, Advances in International Marketing, 2, 177-198.
- Mahoney, J.T. et J.R. Pandian (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, Strategic Management Journal, 13, 363-380.
- Namiki, N. (1988), Export strategy for small business, Journal of Small Business Management, 26(2), 32-37.
- Nygwenyama, O.K. et A.S. Lee (1997), Communication richness in electronic mail: critical social theory and the contextuality of meaning, MIS Quarterly, 21(2), 145-167
- O'Reilly, C.A. (1982), Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information, Academy of Management Journal, 25(4), 756-771.
- O'Reilly, C.A. (1983), The use of information in organizational decision making: a model and some propositions, Research in Organizational Behavior, 5, 103-139.
- Porter, M.E. (1986), L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, InterÉditions.
- Porter, M.E. (1990), The competitive advantage of nations, New York, The Free Press.
- Porter, M.E. (1991b), Toward a dynamic theory of strategy, Strategic Management Journal, 12, 95-117.
- Raymond, L., F. Bergeron et S. Rivard (1996), La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises, Actes du 3^{ème} Congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières, 23-25 octobre.
- Réal, J. et P. Ouellet (2001), Globalisation, économie du savoir et compétitivité : une synthèse des tendances et enjeux pour la PME québécoise, Développement Économique Canada, Montréal, 106 p.
- Rivard, S. et S.L. Huff (1988), Factors of success for end-user computing, Communications of the ACM, 31(5), 552-561.
- Samiee, S., P.G.P. Walters et F.L. Dubois (1993), Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation, International Marketing Review, 10(3), 5-25.
- Schendel, D. (1994), Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage, Strategic Management Journal, 15, 1-4.

- Seringhaus, R. (1993), Comparative marketing behavior of canadian and austrian high-tech exporters, Management International Review, 33, 247-269.
- Souchon, A.L. et A. Diamantopoulos(1999), Export information acquisition modes: measure development and validation, International Marketing Review; 16 (2), pp. 143-168.
- Styles, C. et T. Ambler (1994), Successful export practices : The UK experience, International Marketing Review, 11 (6), 23-47.
- Thurik, R. (1993), Exports and small business in the Netherlands: presence, potential and performance, International Small Business Journal, 11, 49-57.
- Veenema, F. (1995), Use of electronic sources of information by canadian exporters, Research Report, University of Toronto, Canada.
- Wernefelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, 5, 171-180.