

Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation : Le cas des PME exportatrices moldaves

Bodolica Virginia
Université du Québec en Outaouais
Gatineau (Québec) Canada J8X-3X7

virginia.bodolica@uqo.ca

SPRAGGON Martin
Université du Québec en Outaouais
Gatineau (Québec) Canada J8X-3X7

martin.spraggonhernandez@uqo.ca

Résumé

Ces dernières années, beaucoup de PME moldaves se sont lancées à l'international et, en dépit de leur petite taille et de leur manque de ressources, elles ont bien réussi à conquérir certains marchés étrangers. La problématique d'engagement des PME dans l'exportation est d'actualité en Moldavie, mais peu d'études empiriques ont été faites jusqu'ici pour comprendre leur comportement à l'international. Le rôle des facteurs types de l'économie et de la culture moldaves dans la dynamisation des exportations a rarement fait l'objet d'une étude approfondie. Motivé par la littérature qui établit une relation positive entre la croissance des exportations et le développement économique des pays en transition, cet article présente une proposition de recherche sur les PME exportatrices moldaves visant à faire ressortir certaines variables qui les différencient des autres. Par ailleurs, le but de notre étude consiste à relativiser l'effet taille de la PME exportatrice et s'intègre dans le courant de pensée qui tente de démontrer que la petitesse n'est pas une barrière pour l'internationalisation.

Mots clés : PME, exportation, taille, Moldavie

Introduction

Les activités d'exportation contribuent significativement à la croissance et à la performance économique des nations (Knight, 2000). Dans un processus de croissance continu, le potentiel d'expansion économique offert par les petites et moyennes entreprises (PME) pourrait être considérable (Merrilees et Tiessen, 1999). Il y a quelques années, l'idée que dans presque tous les pays industrialisés les PME exportent très peu était généralement acceptée. Cependant, elle est fortement contestée aujourd'hui, puisque l'on observe de plus en plus de PME qui s'ouvrent à l'international (Hill, 2001 ; Rogers, 2004). La révolution des moyens de transport et des nouvelles technologies de l'information et des communications rend désormais possible l'avènement d'une nouvelle gestion de l'espace et du temps, permettant au gestionnaire d'entreprendre plus facilement à l'échelle mondiale (Heeks, 1999).

En dépit de cette tendance actuelle, les inconsistances des recherches portant sur les PME exportatrices sont légion. En effet, le rôle de la taille des entreprises en matière d'exportation n'est pas perçu de la même façon dans la littérature. Trois courants de recherche se démarquent : le premier établit une relation positive entre la taille et l'activité d'exportation (Cavusgil et Nevin, 1981 ; Malekzadeh et Nahavandi, 1985), l'autre démontre que la taille n'exerce aucune influence (Edfelt, 1986 ; Holden, 1986 ; Calof, 1994), tandis que le dernier est fondé sur le principe d'une influence mixte des variables l'une sur l'autre (Cavusgil, 1984 ; O'Roarke, 1985). Il existe de nombreuses différences dans le détail des mesures et la composition des échantillons qui rendent les généralisations difficiles.

Les études empiriques existantes ont été principalement menées dans les pays développés comme les États-Unis (Mahone et Choudhury, 1995), le Canada (Reuber et Fischer, 1997), l'Angleterre (Chaston et Mangles, 2000), l'Australie (Philp, 1998), la Nouvelle-Zélande (Caughey et Chetty, 1994), l'Italie (Bonaccorsi, 1992), la Norvège (Moen, 1999), l'Autriche (Holzmuller et Kasper, 1991), etc. En conséquence, on connaît bien les PME exportatrices de ces pays, mais on en sait très peu sur le comportement des PME dans les pays moins développés comme le Salvador et le Brésil (Eshghi, 1992), la République sud-africaine (Calof et Viviers, 1995), la Tanzanie (Rutashobya et Jaensson, 2004), le Pakistan (Zafarullah et al. 1998). A fortiori, les PME de l'ex-espace soviétique et socialiste n'ont suscité que peu d'intérêt jusqu'à présent. Il est fort probable qu'un pays en transition comme la Moldavie présente un cas de figure à part, car il porte encore toute la lourdeur du système économique précédent. D'où notre intérêt pour le sujet et le questionnement sur la faculté des thèses développées précédemment par certains auteurs à s'appliquer au cas moldave.

1. Le cas moldave

La Moldavie présente un cas de transition de l'économie planifiée à l'économie de marché. Le processus n'est pas facile, car les problèmes structurels hérités du système antérieur sont encore fort présents. Pendant les années de planification centralisée, la majorité des sociétés d'État fonctionnaient dans un environnement économique artificiel qui ne leur offrait pas la possibilité d'apprendre et d'agir dans des conditions concurrentielles. La privatisation de ces grandes entreprises ne les a pas transformées automatiquement en compagnies profitables. Les défis à relever sont donc nombreux : avec un PNB par habitant de seulement 542 USD, la Moldavie est le pays le plus pauvre de l'Europe ; le taux d'inflation est très élevé (12 % en 2005) ; l'économie du pays, basée essentiellement sur l'agriculture, demeure extrêmement

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

vulnérable aux chocs externes tels la hausse des prix internationaux du pétrole et du gaz, les fluctuations dans la demande externe de produits moldaves et le scepticisme des investisseurs étrangers (EIU ViewsWire, 2005). À cause de la lenteur des réformes, la main-d'œuvre locale a connu un exode croissant, le nombre des Moldaves travaillant à l'étranger représentait 30 % de l'ensemble de la population active en 2005 (World Bank, 2005). Il est à noter que si une certaine stabilité économique a été atteinte ces dernières années, c'est essentiellement grâce aux revenus intrants transférés par les travailleurs moldaves à l'étranger (23 % du PNB en 2004). Ces revenus ont à leur tour influencé positivement la consommation des locaux (89,3 % du PNB en 2004).

Toutefois, on ne peut nier l'existence de tendances positives. Une certaine prise de conscience émerge dans le domaine de l'entrepreneuriat : les PME sont considérées comme l'une des forces principales du développement économique du pays (OCDE, 2004). Ce qui explique que l'importance stratégique des PME est amplement documentée : elles stimulent la propriété privée et les capacités managériales innovatrices (Audretsch, 2002) ; elles sont flexibles et peuvent s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et de la demande (Dodgson et Rothwell, 1991) ; elles augmentent la concurrence sur le marché et diminuent ainsi la position dominante de grandes entreprises (Noteboom, 1994) ; elles génèrent des emplois et contribuent à la diversification de l'activité économique du pays (OCDE, 2004) ; elles augmentent la compétitivité nationale (Porter, 1990) ; etc.

En reconnaissant le rôle crucial joué par les PME dans la reconstruction économique, la Moldavie a formulé des politiques de développement qui stimulent la création des PME. Ainsi, beaucoup de PME ont vu le jour grâce à un contexte législatif plus favorable (p. ex. : les lois de 1992 sur l'entrepreneuriat et les entreprises et sur la Limitation des activités monopolistiques et la concurrence, la Loi de 1994 sur la protection des PME, les résolutions gouvernementales de 1994 sur la création du Fond d'appui aux entreprises et le développement de l'entrepreneuriat et sur les Conditions de crédits d'impôt pour les PME, etc.) Selon les statistiques, il y avait plus de 396 000 PME en Moldavie au début de l'année 2005 (90,84 % du nombre total d'entités économiques). De ce nombre, 119 700 étaient des entreprises et 227 000 des fermes paysannes qui se rattachent aussi à la catégorie des PME (Roscovan, 2005).

Beaucoup de PME moldaves se sont lancées à l'international et, en dépit de leur petite taille et de leur manque de ressources, elles ont bien réussi à conquérir certains marchés étrangers. La problématique d'engagement des PME dans l'exportation est d'actualité en Moldavie, mais peu d'études empiriques ont été faites jusqu'ici (OCDE, 2004). Le rôle des facteurs types de l'économie et de la culture moldaves dans la dynamisation des exportations a rarement fait l'objet d'une étude approfondie. Motivé par la littérature qui établit une relation positive entre la croissance des exportations et le développement économique des pays en transition (Balassa, 1989 ; Johansson et Nilsson, 1997), cet article présente une proposition de recherche sur les PME exportatrices moldaves visant à faire ressortir certaines variables qui les différencient des autres. Par ailleurs, le but de notre étude consiste à relativiser l'effet taille de la PME exportatrice et s'intègre dans le courant de pensée qui tente de démontrer que la petitesse n'est pas une barrière pour l'internationalisation.

Les étapes à suivre dans cette démarche préliminaire de recherche sont structurées de la manière suivante. Tout d'abord, nous passerons en revue les principaux travaux théoriques et études empiriques qui ont été faits en la matière. Puis, nous proposerons un cadre conceptuel fondé sur la littérature existante qui correspond à notre lecture personnelle de la

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

problématique évoquée dans le contexte moldave. Ensuite, des hypothèses de recherche, qui feront objet d'une validation subséquente, seront formulées et expliquées. Enfin, une description complète de la méthodologie proposée pour l'étude empirique sera exposée.

2. Revue de littérature

2.1. Les théories d'internationalisation

Il y a au moins trois écoles de pensée qui ont marqué le champ disciplinaire portant sur le processus d'internationalisation des PME : l'école comportementale avec les modèles par étapes, l'école économique avec les théories des investissements directs étrangers (IDE) et l'école de relations avec les théories des réseaux (Coviello et McAuley, 1999 ; Etemad et Wright, 1999). Le **tableau 1** met en lumière les principales caractéristiques de ces trois écoles. Les modèles par étapes décrivent l'internationalisation comme un processus progressif : les entreprises commencent à s'internationaliser en exportant de façon irrégulière ; à l'étape suivante, elles exportent par l'entremise d'agents indépendants ; puis, elles établissent une filiale de vente à l'étranger ; finalement, une fois qu'elles ont acquis toutes les connaissances nécessaires, les entreprises commencent à produire leurs biens à l'étranger (Johanson et Vahlne, 1992). Ce processus favorise la réussite, car il minimise les risques associés à la méconnaissance des marchés étrangers et au manque d'expérience à l'international. La version finlandaise de ce modèle soutient que les PME exportent d'abord vers les pays à distance psychologique moindre et, une fois l'incertitude liée au phénomène de distance culturelle dépassée, elles s'étendent vers des marchés plus éloignés psychologiquement.

Tableau 1. Principales caractéristiques des trois écoles de pensée

Écoles de pensée	Types d'entreprise	Facteurs de succès
Modèles par étapes	Traditionnelle	Apprentissage dans le temps
Théories des IDE	« Born global »	Avantage compétitif spécifique
Théories des réseaux	« Born-again global »	Échange de connaissances entre partenaires

Mis en forme : Police : 12 pt

Les modèles par étapes ont été les premiers à tenter d'expliquer l'internationalisation et, en tant que tels, ils s'appliquent davantage aux *entreprises traditionnelles* dont le succès à l'étranger est fonction de l'apprentissage cumulatif dans le temps. Ils ont aussi été les plus utilisés dans les études précédentes et leur validité empirique a été largement confirmée (Eriksson et al. 2000 ; Kwon et Hu, 1995). Toutefois, avec l'internationalisation grandissante des marchés où l'incertitude liée aux activités d'exportation est moindre qu'il y a une trentaine d'années, les limites de ces modèles n'ont pas tardé à apparaître. Ainsi, ils ont été critiqués pour être trop déterministes (Johanson et Vahlne, 1992), pour mettre l'accent sur la distance psychologique (Melin, 1992), pour ne pas prendre en considération les modes d'entrée coopératifs (Andersen, 1997), pour ne pas être capables d'expliquer le phénomène de « dé-internationalisation » (Benito et Welch, 1997) et le comportement des firmes (appelées « *born global* ») qui dès leur naissance vont à l'international (Fletcher, 2001).

Les théories des IDE, quant à elles, soutiennent que les firmes exploitent leurs avantages concurrentiels en interne en créant, de façon indépendante et sans faire appel aux ressources et aux connaissances des partenaires, leurs propres filiales à l'étranger. C'est justement parce qu'elles craignent de perdre leur avantage compétitif que ces compagnies refusent d'accepter

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

l'interdépendance entre les membres d'un réseau (Coviello et McAuley, 1999). La théorie des ressources (Teece, 1998) met de l'avant le développement et l'exploitation des ressources, des habiletés et des connaissances uniques de la firme dans le processus d'expansion internationale. Comme de telles ressources se développent en interne et sont perçues comme des avantages concurrentiels, la théorie des ressources pourrait être incluse dans la vaste catégorie des théories des IDE (Etemad et Wright, 1999).

La majorité des études plus récentes ont utilisé la théorie des ressources (Wolff et Pett, 2000 ; Westhead et al. 2001) pour comprendre l'internationalisation de firmes qui ne progresse pas selon les modèles par étapes. Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel des entreprises s'explique par l'existence d'une combinatoire des ressources et des compétences distinctives et non reproductibles. Oviatt et McDougall (1994) présentent des arguments empiriques solides à l'appui de la thèse d'existence de compagnies qui dès leur naissance se lancent à la conquête des marchés étrangers, processus qui est facilité par l'établissement de différents accords commerciaux entre les pays d'une région donnée. Reuber et Fischer (1997) soutiennent que les connaissances et l'expérience de l'équipe de gestion – principale ressource de la firme – sont le facteur déterminant de l'exportation précoce. L'émergence d'un nouveau courant portant sur les entreprises « *born global* » (Madsen et Servais, 1997), qui entrent et sortent des marchés étrangers de façon flexible (Bonaccorsi, 1992), remet en question la pertinence de l'expérience préalable acquise sur le marché national en tant que variable déterminante de l'exportation. Dans cet ordre d'idées, nous croyons que le comportement des PME « *born global* », dont le facteur essentiel de réussite à l'étranger est leur avantage concurrentiel, pourrait être analysé à la lumière de la théorie des ressources.

Les théories des réseaux suggèrent que l'internationalisation de la firme dépend de sa capacité à développer et à maintenir une multitude d'interrelations tant formelles (avec les partenaires d'affaires) qu'informelles (avec les membres de la famille et les amis), plutôt que de son avantage concurrentiel spécifique. Contrairement aux théories des IDE, les réseaux introduisent un élément multilatéral dans le processus d'internationalisation qui représente le résultat des interactions avec un ensemble de relations de confiance construites avec le temps. Le succès de la stratégie d'exportation réside dans la complémentarité des ressources et l'échange de connaissances entre les différentes firmes du réseau. Par le truchement des réseaux, les PME sont capables d'opérer sur la scène internationale en partageant avec les autres membres les risques associés à l'exploration des nouveaux marchés et en diminuant les désavantages propres aux PME, comme la petitesse et l'isolement.

À notre avis, les théories des réseaux pourraient expliquer davantage le comportement des firmes appelées « *born-again global* » qui s'internationalisent subitement après une longue période de concentration sur le marché local (Bell et al. 2003). Cette internationalisation subite d'une firme est possible grâce à un évènement déterminant, comme le développement d'un réseau de relations ou l'achat d'une autre entreprise ayant un réseau de relations déjà établi, qui lui apporte des ressources informationnelles et financières supplémentaires. Coviello et Munro (1997) corroborent la théorie des réseaux en démontrant que certaines PME de logiciels arrivent à saisir de nouvelles opportunités d'affaires à l'étranger grâce aux échanges de connaissances avec différents partenaires commerciaux. En dépit de l'importance grandissante qu'elles gagnent dans la littérature, il y a encore peu de recherches sur le comportement des PME exportatrices à la lumière des théories des réseaux (Knight, 2000). Quelques études récentes, comme celle de Zafarullah et al. (1998) portant sur six PME exportatrices pakistanaises, et celle de Rutashobya et Jaensson (2004) portant sur une

quarantaine de PME exportatrices tanzaniennes, confirment la validité de ces théories dans le contexte des pays en développement.

2.2. La relation entre la taille de la firme et l'exportation

La relation entre la taille de l'entreprise et son comportement à l'exportation reste l'une des relations les plus analysées (Bonaccorsi, 1992 ; Fillis, 2000 ; Hill, 2001 ; Moen et al. 2004). De nombreux travaux dans le domaine sont fondés sur le postulat que les PME souffrent d'un désavantage de taille (Mugler et Miesenbock, 1986 ; Coviello et McAuley, 1999) qui limite leur capacité concurrentielle à l'international. Telle est la théorie éclectique de production décrite comme « théorie établie d'une entreprise multinationale » (Buckley, 1990), pour ne citer que l'une des nombreuses théories qui suggèrent que la pénurie des ressources entrave la capacité des PME à atteindre des niveaux plus avancés d'internationalisation.

Puisque les théories fondées sur la taille sont généralement acceptées, plusieurs études ont tenté d'associer la taille avec les différents aspects d'exportation comme *l'orientation vers l'exportation* (Kaynak et Kothari, 1984), *l'intensité d'exportation* (Bonaccorsi, 1992), *le nombre et les caractéristiques des pays desservis* (Beamish et Munro, 1987), *l'étape dans le processus d'internationalisation* (Cavusgil, 1984 ; Alexander et Myers, 2000). Vu les objectifs de cet article, nous ne passerons en revue que les études les plus importantes sur la relation entre la taille de l'entreprise et quelques aspects de l'exportation.

- *Orientation vers l'exportation* : On peut observer deux courants distincts. Le premier se concentre sur l'analyse comparative des caractéristiques des exportateurs et des non-exportateurs, tandis que le deuxième vise à expliquer les différences entre les exportateurs agressifs qui ont réussi et les firmes qui exportent peu, des exportateurs passifs (Cavusgil, 1984). Certaines études ont trouvé que la probabilité qu'une firme commence à exporter ses produits augmente avec sa taille (Lall et Kumar, 1981 ; Kaynak et Kothari, 1984 ; Christensen et al. 1987). Toutefois, d'autres études ont démontré que les PME peuvent exporter (Edmunds et Khoury, 1986 ; Malekzadeh et Nahavandi, 1985) et que la taille peut ne pas affecter leur intérêt pour les exportations (Ali et Swiercz, 1991). En faisant une distinction entre les exportateurs et non-exportateurs, Cavusgil (1984) a conclu que la taille est un facteur significatif seulement dans le cas où la firme est extrêmement petite et qu'à partir d'un point donné l'exportation n'est plus corrélée avec la taille.
- *Intensité d'exportation* : Les résultats d'une grande partie des recherches établissent une corrélation positive entre la taille des entreprises et le rapport « ventes internationales/ventes totales » (O'Rourke, 1985). Cependant, quelques études ont démontré soit qu'il n'y a aucune relation entre ces deux variables, soit qu'il y a une relation négative où les petites entreprises ont un niveau plus important d'intensité internationale que les grandes firmes (Holden, 1986). Les résultats contradictoires émanant de ce courant de recherche ont incité Czinkota et Johnson (1983) à conclure que plus de recherches empiriques sont nécessaires pour comprendre le comportement à l'exportation des PME.
- *Nombre de pays desservis* : Il n'y a que quelques recherches qui ont tenté d'établir une relation entre les PME et les marchés étrangers vers lesquels elles exportent. Ainsi, peu de choses sont connues sur les types et le nombre de marchés desservis par une firme donnée. Les études existantes montrent que les grandes compagnies exportent vers plus de pays que les petites. Par exemple, Beamish et al. (1984) ont découvert que les petits

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

exportateurs de l'Ontario desservent 1,9 marché et que les exportateurs moyens en desservent 2,2. Balcome (1986) a aussi démontré que les PME exportent vers un nombre légèrement inférieur de régions (3,6) que les grandes compagnies (4,9). Par contre, il n'y pas de recherches qui tiennent compte de la typologie des marchés extérieurs desservis.

Au-delà des différents comportements à l'exportation examinés, il y a peu de cohérence dans les résultats. Les différences majeures dans la méthodologie utilisée rendent la comparaison des résultats assez difficile (Calof, 1994). Les inconsistances ont pu apparaître à cause des critères différents utilisés pour mesurer la taille (Coskun et Altunisk, 2002) : dans quelques études, le nombre d'employés a été utilisé (Cavusgil et Naor, 1987), tandis que les autres ont choisi le chiffre d'affaires à l'exportation (Hester, 1985). Un autre facteur qui pourrait expliquer ces contradictions se trouve dans la constitution de l'échantillon retenu. Certains chercheurs ont retenu dans leurs échantillons des petites entreprises (Kaynak et Kothari, 1984 ; Ali et Swiercz, 1991), tandis que d'autres se sont concentrés principalement sur des entreprises de taille moyenne (Lall et Kumar, 1981). Quelques-uns ont même utilisé une approche transversale qui englobe des entreprises de différentes tailles (Burton et Schlegelmilch, 1987 ; Bonaccorsi, 1992). De plus, les firmes analysées proviennent de différents pays du monde (tant développés qu'en développement) et font souvent partie de secteurs d'activité différents où les dynamiques spécifiques des contextes nationaux et des industries respectives ne sont presque pas comparables.

La revue de littérature effectuée ci-dessus nous démontre la difficulté de trouver un modèle qui soit universellement applicable quel que soit l'encreage culturel des entreprises. En ce qui concerne l'étude que nous nous proposons d'effectuer, il nous semble que d'autres facteurs, principalement ceux qui sont spécifiques au pays analysé, seront de meilleurs indicateurs déterminants du comportement à l'international des PME exportatrices moldaves.

3. Cadre conceptuel de l'étude

Le cadre conceptuel du comportement à l'exportation des PME moldaves que nous proposons ci-dessous repose sur l'affirmation qu'il ne faut pas surestimer le critère unique de la taille, ce dernier étant assez relatif. Il y a plus de 35 ans, David (1971) a constaté « qu'au point de vue du commerce extérieur, il est illusoire de distinguer les PME des autres entreprises. En réalité, les PME n'existent pas. Il y a les entreprises compétitives, qui peuvent être petites, moyennes ou grandes, et les autres ». En d'autres mots, tout dépend de la capacité des PME à développer et à maintenir des avantages concurrentiels pour réussir à l'étranger.

Étant donné la grande dimension du marché international, nous sommes persuadés que les PME ont le potentiel de tirer des gains importants des activités d'exportation. Même si ces opérations complexes augmentent les coûts et le degré d'incertitude, elles peuvent aider les PME à accroître leur profit et à prolonger le cycle de vie de leurs produits en ouvrant de nouveaux canaux de distribution. Par ailleurs, les PME sont généralement moins affectées par les changements externes défavorables que les grandes entreprises. Ainsi sont-elles moins sensibles aux fluctuations des taux de change, surtout grâce à une rapidité d'ajustement des prix (Holden, 1986). Les nations qui ont acquis des positions compétitives sur le marché mondial ont des PME qui prennent une part active aux activités du commerce international et qui détiennent un pourcentage important dans le total des exportations de ces pays (Dichtl et al. 1984 ; Edmunds et Khoury, 1986).

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

Dans le but d'acquérir une vision plus globale de la problématique étudiée, le cadre théorique développé dans cet article présente notre conceptualisation du comportement à l'exportation propre aux PME moldaves. L'**annexe 1** met en évidence l'interrelation existante entre les différentes composantes du modèle : le type de PME exportatrice, la stratégie et le processus d'exportation choisis, les différentes hypothèses de recherche proposées et les théories sur lesquelles elles s'appuient. Nous croyons que la compréhension du processus d'internationalisation des PME moldaves serait plus exhaustive si l'on étudiait le comportement de chaque type de PME à la lumière des différentes approches théoriques. Nous nous appuyons sur la revue de littérature présentée plus haut pour insister sur une analyse différenciée des voies d'exportation propres aux PME *traditionnelles*, « *born global* » et « *born-again global* ».

À notre avis, la grande majorité des PME exportatrices moldaves pourrait être classée dans le groupe des PME *traditionnelles*. La stratégie d'internationalisation choisie par ces firmes de l'*ancienne génération* est la moins risquée et s'inscrit entièrement dans la démarche de survie organisationnelle. La propension à l'exportation est graduelle et conditionnée par des tentatives d'adaptation aux dynamiques changeantes de l'environnement. Il s'agit ici plutôt d'une contrainte à laquelle ces firmes doivent faire face si elles veulent survivre dans un contexte hautement concurrentiel. L'apprentissage se manifeste dans un processus de rétroaction où les PME ont la possibilité de réagir en fonction de leur expérience cumulée, mais aussi de connaissances acquises par la réussite ou l'échec à l'international d'autres organisations. Nous pouvons donc conclure qu'un tel type de comportement à l'international pourrait être le mieux expliqué par des modèles par étapes.

Quelques facteurs déterminants, comme la taille réduite du marché national, les évolutions positives dans le contexte législatif et l'appui plus important reçu par les PME moldaves grâce aux différents programmes de financement de la Banque mondiale et aux programmes d'assistance technique de l'Union européenne, sauraient nous convaincre de l'existence de PME moldaves de type « *born global* ». La stratégie d'internationalisation que privilégient ces firmes de la *nouvelle génération* est plus risquée dans la mesure où elles commencent à saisir des possibilités d'affaires à l'international immédiatement après leur naissance. À la lumière de la théorie des ressources, la férocité de ces PME est alimentée par l'avantage concurrentiel qu'elles détiennent et qui durera aussi longtemps que ces entreprises sauront protéger et garder leurs connaissances (ressources rares) en interne.

Finalement, les PME de type « *born-again global* » pourraient s'inscrire parfaitement dans la réalité moldave et s'y retrouver en grand nombre. Tout comme le pays lui-même, ces firmes sont *en transition* : elles œuvrent déjà depuis un certain temps sur le marché local, mais elles trouvent soudainement des moyens pour tirer profit des occasions que leur offre le marché mondial. Par leur nature elles intègrent, quoique partiellement, les caractéristiques des deux autres types de PME et assurent le lien entre l'ancienne et la nouvelle génération d'entrepreneurs. Dans le contexte moldave, les « *born-again global* » seraient, d'une part, les PME créées par les entrepreneurs de l'ancienne génération ayant concentré leurs activités pendant longtemps sur le marché national (comportement semblable à celui des entreprises *traditionnelles*). D'autre part, ces firmes seraient celles qui se lancent subitement dans des activités d'exportation (tout comme les « *born global* »). Toutefois, leur décision d'internationalisation ne représente pas la suite logique de l'expérience acquise dans le temps sur le marché national, comme dans le cas des PME *traditionnelles* et, contrairement aux

« born global », les « born-again global » misent davantage sur l'échange de connaissances et le partage de ressources entre les membres d'un réseau dont elles font partie.

4. Hypothèses de recherche

Dans cette section, nous complétons la description de notre modèle de recherche illustré à l'**annexe 1**. Nous croyons que les facteurs qui déterminent la propension à l'exportation des PME moldaves pourraient se situer sur trois niveaux différents : (1) individuel, (2) organisationnel, et (3) national. Sur le plan individuel, il s'agit d'analyser l'impact des caractéristiques personnelles des preneurs de décision telles les attitudes, les expériences et les perceptions des dirigeants envers l'exportation (hypothèses 1 et 2). Sur le plan organisationnel, il y a lieu de comprendre l'effet des variables propres à la PME, comme la participation dans des réseaux de relations et le type d'activité, sur son comportement à l'international (hypothèses 3 et 4). Tandis que sur le plan national, il s'agit d'étudier le rôle des facteurs relatifs au pays analysé, tels la taille du marché national et l'éventail des options de financement offertes par le gouvernement afin d'inciter les PME à exporter (hypothèses 5 et 6). Ces hypothèses rendent compte de l'importance de prendre en considération tant les trouvailles empiriques antérieures que les caractéristiques propres au contexte étudié afin de pouvoir expliquer le comportement des PME exportatrices moldaves.

4.1. Niveau individuel (facteurs liés au dirigeant)

Hypothèse 1 : *La PME commence à exporter sur les marchés qui sont perçus par son dirigeant comme étant psychologiquement et culturellement plus proches.*

Selon les témoignages des différents chefs de PME, les différences culturelles demandent le plus d'ajustements de leur part et exigent beaucoup de souplesse et d'adaptation (Centraccès PME, 1998). Les entreprises doivent apprendre à augmenter leur rapidité de réaction et comprendre les diverses formes de nationalisme en présence. Pour diminuer les risques, les PME ont tendance à amorcer leurs opérations d'exportation sur les marchés qui sont géographiquement proches et culturellement similaires au marché national, pour ensuite élargir graduellement leur champ de distribution en diminuant l'incertitude relative aux marchés plus lointains (Ellis et Pecotich, 1998).

Le comportement des PME exportatrices moldaves de type *traditionnel* pourrait s'inscrire dans cette direction, prônée depuis longtemps par les modèles par étapes, le choix des débouchés s'expliquant plutôt par des facteurs psychologiques qui ressortent de l'expérience historique du pays. Géographiquement, la Moldavie se trouve aux abords de l'Europe centrale et de l'ex-Union des républiques socialistes soviétiques (ex-URSS). Ce positionnement central est plutôt stratégique du point de vue du commerce international, car il implique une proximité des marchés étrangers et une accessibilité à diverses voies de transport. Néanmoins, les partenaires commerciaux les plus importants de la Moldavie restent les ex-républiques soviétiques. En 2004, la Russie et l'Ukraine assuraient respectivement environ 32,5 % et 6,6 % du total des exportations moldaves (EIU ViewsWire, 2005). La longue coexistence des différentes nations dans une seule grande « maison » a mené à la création d'un esprit de fraternité et à une certaine homogénéisation des peuples. Ce qui a fait qu'après la chute de l'URSS, beaucoup de gens se sont retrouvés en dehors des frontières de leur pays d'origine. Des raisons psychologiques pourraient donc expliquer le fait que les Moldaves aient encore beaucoup de mal à percevoir ces républiques comme étant des pays étrangers. Les besoins de

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

ces marchés sont perçus comme étant similaires au marché local : même si certains changements surviennent sur ces marchés, la collecte d'information nécessaire pour effectuer les ajustements à la politique d'exportation est assez simple.

La Roumanie est l'unique pays d'Europe centrale perçu par les Moldaves comme étant psychologiquement proche, puisqu'avant 1940, alors qu'elle était rattachée à l'ex-URSS, une grande partie de l'actuelle Moldavie était une province de la Grande Roumanie de l'époque. Au début des années 90, les deux pays ont fait un effort de retour aux origines qui a échoué à cause de la réaction des minorités ethniques de la Moldavie (35 % de Russes, d'Ukrainiens, de Gagaouzes, de Bulgares et d'Allemands). L'enthousiasme du « Pont des fleurs », qui marquait l'ouverture des frontières entre la Moldavie et la Roumanie séparées par le fleuve Prut, n'a pas réussi à concrétiser l'espoir de réunification des deux pays qui fleurissait dans les cœurs des Moldaves pro-roumains. Toutefois, le fait de partager la même langue facilite le maintien des relations commerciales avec la Roumanie. Dans ce cas aussi, le marché roumain est vu par les gestionnaires moldaves comme un marché qui requiert le moins d'adaptation possible du produit et de l'effort marketing. En effet, en 2004, la Roumanie a accueilli 10 % du total des exportations moldaves (World Bank, 2005).

Hypothèse 2 : *La propension à l'exportation d'une PME est reliée aux perceptions, aux attitudes et aux caractéristiques personnelles du dirigeant : plus le dirigeant a de l'expérience à l'international, plus la PME sera orientée vers l'exportation.*

La littérature de spécialité met en évidence le fait que les caractéristiques personnelles du dirigeant de la PME, comme sa volonté de s'engager dans un processus assez risqué et son aptitude à saisir des occasions hors de son horizon traditionnel, conditionnent le cheminement stratégique choisi par ces entreprises (Johnson, 2004 ; Julien et Joyal, 1996). Cela signifie qu'une ouverture internationale durable est plus une affaire de qualité de gestion et de motifs psychologiques que d'avantages strictement économiques.

Dans cette hypothèse, nous regroupons l'ensemble des perceptions du preneur de décision de la PME à l'égard des risques et des coûts qu'implique l'exportation et des gains qui peuvent en résulter. Il a été constaté que les mêmes facteurs sont jugés bien différemment par les gestionnaires des PME qui exportent que par les gestionnaires des PME qui n'exportent pas, les premiers ayant tendance à évaluer les facteurs plus favorablement que les seconds (Oviatt et McDougall, 1994). Nous croyons que l'attitude personnelle favorable de l'entrepreneur moldave, sa formation à l'étranger, son expérience internationale, le fait qu'il parle plusieurs langues, ses motivations et intérêts dans l'affaire et son goût du risque vont jouer un rôle déterminant dans la propension à l'exportation et dans le choix du comportement à l'étranger (*traditionnel*, « *born global* », ou « *born-again global* ») de la PME qu'il dirige.

Par exemple, les habiletés de communication sont importantes dans le maintien de relations d'affaires, mais il s'agit d'un facteur parfois sous-estimé dans les études portant sur les PME exportatrices. Dans les PME où les ressources humaines sont limitées, il incombe souvent au dirigeant de parler les langues des pays vers lesquels il exporte. Les recherches sur les firmes « *born global* » démontrent que ces entreprises comptent dans leurs rangs des entrepreneurs chevronnés ayant une expérience internationale préalable : ils ont soit étudié ou travaillé dans des pays étrangers et parlent plusieurs langues (McDougall et al. 1994). Les équipes plus expérimentées sont plus habiles à développer des partenariats et à participer dans des réseaux de relations qui leur permettent d'exporter plus facilement. Dans le cas des entrepreneurs moldaves, le fait de parler le russe facilite beaucoup l'établissement de relations d'affaires

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

avec tous les pays de l'ex-URSS où la population est parfaitement bilingue. Tandis que le fait de parler le roumain rapproche les gestionnaires moldaves de la Roumanie, mais aussi du monde latin tel l'Italie, l'Espagne et la France.

4.2. Niveau organisationnel (facteurs liés à l'entreprise)

Hypothèse 3 : *La participation d'une PME dans des réseaux de relations tant formelles qu'informelles est positivement liée à sa propension à l'exportation.*

Comme nous l'avons dit précédemment, la capacité de développer et de maintenir des relations de confiance est particulièrement importante pour la réussite de la stratégie d'exportation d'une PME de type « *born-again global* ». Plusieurs auteurs soutiennent qu'un réseau bien établi de contacts est une ressource clé favorisant l'internationalisation de ces PME (Coviello et Munro, 1997 ; Herrera-Bernal et al. 2002). Dans le cas des PME moldaves, ces réseaux se développent davantage sur une base informelle que formelle. Pour ce qui est des relations formelles, leur établissement est assuré par la signature de différents accords d'échanges commerciaux avec les pays de la Communauté des États indépendants (constituée par les pays de l'ex-URSS, sauf les trois républiques baltes) et certains pays de l'Union européenne (fait qui pourrait expliquer les 7,3 % d'exportations moldaves à destination de l'Allemagne). Toutefois, les relations informelles ont plus d'impact, étant donné que les dirigeants des entreprises moldaves ont tendance à maintenir les contacts qu'ils ont établis lors de leurs études universitaires. Les entrepreneurs de l'ancienne génération ont vécu sous le régime soviétique et beaucoup d'entre eux ont fait leurs études dans les autres républiques soviétiques telles la Russie, l'Ukraine et la Biélorussie. Ceux de la nouvelle génération ont choisi plutôt la Roumanie comme terre d'accueil de leurs études universitaires. De plus, ces dernières années, beaucoup de Moldaves sont devenus citoyens roumains dans le cadre de la politique de ré-obtention de la citoyenneté roumaine perdue dans les années 40 avec l'avènement de l'empire soviétique. Les forts maillages de relations familiales et amicales que les Moldaves ont établis avec les ressortissants de ces pays expliquent leur importance dans les relations commerciales de la Moldavie.

Rappelons aussi que la Moldavie se caractérise par un fort taux d'émigration de la population désireuse de trouver de meilleures opportunités d'affaires en Europe occidentale. Beaucoup sont ceux qui pendant leur séjour de quelques années dans un pays comme l'Italie, l'Espagne, le Portugal, ou la Grèce ont réussi à développer un réseau d'amitiés qui, à leur retour au pays, a servi de point de départ pour le lancement des affaires avec ces connaissances étrangères. Dans le même ordre d'idées, les nouveaux mariages mixtes entre les Moldaves émigrés et les ressortissants des pays d'accueil ont influencé positivement la demande pour les produits et les services moldaves exprimée par certains entrepreneurs étrangers. Cette hypothèse de recherche semble expliquer pourquoi l'Italie, avec un total de 14 %, était la deuxième destination la plus importante des exportations moldaves pendant l'année 2004.

Hypothèse 4 : *La propension à l'exportation d'une PME est déterminée par son type d'activité : une PME basée sur le savoir (high-tech) sera plus orientée vers l'international qu'une PME basée sur le capital (low-tech).*

Différents travaux portant sur les PME exportatrices soulignent l'importance des déterminants propres à l'entreprise dans le processus d'ouverture extérieure. Cette hypothèse vise donc à remédier à la faiblesse majeure associée aux modèles par étapes qui se sont concentrés

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

exclusivement sur les firmes manufacturières. Les études plus récentes se sont intéressées à l'internationalisation de PME en différenciant leurs secteurs d'activité respectifs (Johnson, 2004 ; Moen et al. 2004). En opposant les PME basées sur le capital (*low-tech*) aux PME basées sur le savoir (*high-tech*), les auteurs démontrent que la propension à l'exportation, les stratégies de pénétration des marchés étrangers et le comportement à l'international de ces deux groupes de firmes diffèrent. En effet, les caractéristiques des clients, les barrières à l'entrée et le cycle de vie des produits varient d'un secteur d'activité à l'autre. Selon Bell et al. (1998), les PME de logiciels font usage de stratégies d'internationalisation plus proactives et rapides que les firmes traditionnelles. Johnson (2004) établit plusieurs facteurs qui expliquent pourquoi les PME du secteur de la haute technologie exportent leurs produits dès leur naissance. Il s'agit des particularités propres de l'industrie dans laquelle opèrent ces PME, telles l'homogénéité des marchés internationaux de logiciels, la standardisation des produits et des services offerts à l'échelle planétaire, l'intensification de la concurrence internationale dans l'industrie, l'accélération des innovations technologiques au niveau mondial et la réduction du cycle de vie des produits. Autrement dit, pour survivre, les PME basées sur le savoir attaqueront les marchés étrangers, car les opportunités d'affaires qui se présentent sur leurs marchés nationaux sont trop limitées. Nous croyons donc que dans le contexte moldave les PME basées sur le savoir vont suivre une stratégie d'internationalisation propre aux entreprises « *born global* », tandis que les PME basées sur le capital vont suivre la voie *traditionnelle*, en se concentrant davantage sur le marché national.

4.3. Niveau national (facteurs liés au pays)

Hypothèse 5 : *La propension à l'exportation est fonction de l'étroitesse du marché national : plus ce marché est étroit, plus la PME s'oriente vers l'exportation.*

Dans le contexte moldave, la dimension internationale s'inscrirait moins dans un éventail de choix possibles que comme une condition de survie d'une PME spécialisée. Dans la plupart des cas, la décision d'exporter constitue un choix stratégique parmi d'autres. Toutefois, l'exportation en tant que choix de croissance exerce un effet différent selon la taille du marché national de l'entreprise. Si cette dernière est localisée dans un petit pays, tant en termes de superficie (33 700 km²) que du nombre d'habitants (4,2 millions) comme la Moldavie, les activités exportatrices surviennent plus tôt que les autres modalités de développement. En fait, il s'agit moins d'un choix que d'une contrainte. Cette obligation se traduit alors par la précocité de la prise de conscience de la dimension internationale des marchés pour les entrepreneurs qui exportent même dès la création de leur entreprise.

Dans les pays à marché national restreint mais ouvert, les facteurs de développement international résultent donc à la fois de forces d'attraction des marchés voisins plus vastes et de forces émanant de l'entreprise qui la poussent au-delà de son espace intérieur trop réduit. Il a été démontré que la saturation du marché intérieur constitue le motif d'exportation principal pour plus de 30 % des firmes scandinaves (Joffre, 1987). Cependant, l'exportation est un processus complexe et les chances de ne pas se faire écraser par une entreprise plus grande et expérimentée sont minces. Pour réussir dans cette quête d'opportunités d'affaires à l'international, la PME moldave devrait s'appuyer principalement sur un avantage concurrentiel qu'elle détient par rapport aux autres firmes. Étant donné le coût très bas de la main-d'œuvre moldave (le salaire mensuel moyen d'un travailleur moldave est de 100 USD dans les régions urbaines, mais il est encore moindre dans les villages), il pourrait s'agir d'un avantage de prix des produits exportés, mais aussi de qualité ou de rareté de ces produits sur

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

les marchés étrangers. Ainsi, la petitesse du marché national devient un facteur déterminant valable de la propension à l'exportation des PME moldaves de type « *born global* » dans la mesure où elles tendent à exploiter leurs avantages compétitifs à l'international.

Hypothèse 6 : *Les politiques de soutien (p. ex. : subventions, services de consultation, programmes de formation, etc.) mises en place par le gouvernement affectent positivement la propension des PME à l'exportation.*

Plusieurs études empiriques ont mis l'accent sur le rôle crucial du gouvernement dans le processus de développement des PME qui désirent s'internationaliser (Coskun et Altunisk, 2002 ; Demick et O'Reilly, 2003). Reconnaisant les enjeux amenés par la libéralisation des marchés, les gouvernements des pays développés ont mis en place des politiques favorisant la création des PME et encourageant leur internationalisation. Après avoir proclamé son indépendance en 1991, la Moldavie s'est vu amputer de tout le soutien financier et technique russe dont elle bénéficiait pendant l'époque soviétique. Ainsi, les ressources du gouvernement moldave restent précaires. Cette pénurie de moyens combinée avec l'instabilité du climat politique et la faible structure institutionnelle du pays font en sorte que la portée des politiques de soutien à l'entrepreneuriat formulées par le gouvernement moldave soit limitée et très incertaine. Une étude effectuée par les consultants de Deloitte et Touche (2004) fait ressortir l'instabilité de la législation, le manque d'appui du gouvernement, les systèmes de taxation complexes, les taux d'intérêt trop élevés et les procédures comptables trop exigeantes comme étant les principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs moldaves.

Même si l'aide au développement des PME fait partie des nouvelles priorités du gouvernement moldave, ce dernier reste incapable d'offrir aux PME tous les services nécessaires. Les PME moldaves ne sont pas en mesure de concurrencer les PME provenant des pays développés qui sont appuyées par leurs gouvernements. Faisant ressortir l'importance de fournir un véritable soutien particulièrement aux PME exportatrices, les autorités moldaves font régulièrement appel à l'aide externe. Typiquement, cette aide s'effectue sous forme de prêts ou de programmes d'appui au développement des PME comme des activités de formation à l'exportation et de développement de réseaux. Le projet TACIS 2003-2005 de 3 000 000 € financé par l'Union européenne et le prêt accordé en 2004 à la Moldincombank par la Banque mondiale (IFC, 2004) en sont un exemple.

Afin de renforcer la compétitivité des PME exportatrices moldaves sur le marché international, il devient crucial que l'assistance gouvernementale soit orientée vers la satisfaction des besoins spécifiques de ces firmes. Tant le gouvernement local que les organismes internationaux reconnaissent l'importance d'appuyer l'entrepreneuriat moldave par une variété de programmes de développement des exportations. Bien que les politiques incitatives offertes par le gouvernement et les organismes externes puissent être déterminantes pour l'ouverture internationale des PME *traditionnelles* et « *born-again global* », nous croyons aussi qu'elles créent un climat particulièrement favorable à l'apparition des PME de type « *born global* ».

5. Méthodologie

Le travail de préparation de notre étude empirique consiste principalement en l'adoption d'une méthodologie de recherche et à la composition de l'échantillon. Dans un premier temps, un questionnaire sera élaboré : il comportera des questions sur le profil de base des PME (comme la taille de l'entreprise, le type d'industrie, les caractéristiques du produit exporté) et

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

sur leur expérience dans les opérations d'exportation (les attitudes quant à l'exportation, les marchés étrangers desservis, le total des ventes réalisées sur les marchés étrangers, etc.). La méthodologie d'étude sera articulée autour des techniques suivantes :

- *Technique exploratoire* : pour valider le choix des variables intégrées dans le questionnaire ainsi que les relations établies entre elles, une étude exploratoire sera effectuée auprès de deux PME exportatrices moldaves. Des visites et des entrevues avec le dirigeant ou le responsable des ventes de chacune de ces entreprises sont envisagées. Nous estimons que les entrepreneurs rencontrés pourront contribuer à l'identification des critères supplémentaires qui ont été sous-estimés lors de l'élaboration du questionnaire et qui pourront par la suite y être intégrés. Ce sera, en fait, une sorte de prétest du questionnaire, le but principal étant d'améliorer sa qualité. Pour s'assurer de la validité générale et non discriminatoire des hypothèses, ces deux PME ne seront pas incluses dans l'échantillon final.
- *Technique quantitative* : à cette étape, le questionnaire final sera envoyé à une cinquantaine de PME exportatrices moldaves. Les réponses obtenues permettront de dégager les tendances générales dans le comportement à l'international des entreprises de l'échantillon.
- *Technique qualitative* : dans l'intervalle, des études de cas des six PME exportatrices moldaves les plus performantes seront effectuées et se concrétiseront par un travail en profondeur sur le terrain. La méthodologie de l'étude de cas requiert habituellement un échantillon minimal de quatre cas. En deçà de ce nombre, il y a un danger que les conclusions ne soient pas fondées sur une analyse suffisamment profonde et élaborée de la question à l'étude (Eisenhardt, 1989). Selon les résultats de l'analyse de cas, il pourrait s'avérer nécessaire d'ajouter d'autres cas à l'échantillon pour obtenir des éclaircissements, ou encore, pour s'assurer d'une plus grande validité des conclusions.

L'échantillonnage : le choix des six PME exportatrices qui feront l'objet de l'étude qualitative, ainsi que des cinquante PME qui feront l'objet de l'étude quantitative, se fera en collaboration avec le Service des douanes et la Chambre de commerce de la Moldavie. Il est évident que le concours des propriétaires-dirigeants des entreprises de notre choix sera aussi nécessaire. Le dépouillement des résultats de l'étude se fera une fois la collecte de données terminée.

La méthodologie de recherche que nous proposons se veut assez souple, car elle n'enferme pas l'analyse de la question étudiée dans un cadre théorique rigide qui pourrait être assez limitatif. Elle devrait permettre d'identifier le rôle de nouvelles variables et de vérifier les relations présumées afin de bâtir une explication du phénomène et ensuite de la tester en répétant l'analyse à des cas subséquents. De plus, l'étude de cas offre l'avantage d'analyser les PME dans leur contexte et de faire émerger une explication qui tient compte des particularités de ce type d'entreprise (Yin, 2003). Tout en étant conscients des difficultés que nous pourrions rencontrer pour mener à bien cette étude, nous pensons qu'il est préférable de ne pas employer une méthodologie trop rigide puisqu'on ne connaît pas encore l'apport et le poids des différentes variables sur le comportement à l'exportation de ces firmes.

Conclusion

Il n'y a pas de recette miracle pour les entreprises désireuses de réussir sur la scène internationale. Même si certaines conditions favorisent la performance à l'exportation, les

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

entreprises doivent tenir compte des facteurs contextuels qui composent leur environnement particulier. Dans les conditions d'un monde changeant, nous nous sommes proposé de croiser différents travaux théoriques et empiriques afin de pouvoir comprendre un aspect du développement économique de la Moldavie. Nous espérons que cette étude nous permettra de construire une toile explicative convaincante de certaines réalités moldaves en la tissant à partir des fils solides produits par certains chercheurs.

Les pays de l'Europe de l'Est traversent un processus de transformations profondes sur les plans économique, politique et social. Ces transformations offrent une occasion unique pour effectuer des études en profondeur sur le comportement des entreprises dans ces pays en transition. Notre étude, une des premières explorant le processus d'internationalisation des PME moldaves, vise à ouvrir de nouvelles avenues de recherche dans le contexte des économies en émergence qui n'ont reçu que peu d'attention de la part des chercheurs en gestion. Nous suggérons que les résultats de cette recherche portant sur les PME exportatrices moldaves s'inscrivent tant dans la lignée des courants de recherche traditionnels portant sur l'internationalisation des PME que dans celle des perspectives théoriques plus récentes.

Mis en forme : Espace Avant :
0 pt, Après : 0 pt, Motif :
Transparente

Mise en forme : Puces et
numéros

Bibliographie

- Alexander, N. & Myers, H. (2000). "The Retail Internationalization Process". *International Marketing*, 17(4/5): 334-353.
- Ali, A. & Swiercz, P. (1991). "Firm Size and Export Behavior: Lessons from the Midwest". *Journal of Small Business Management*, 29(2): 71-78.
- Andersen, O. (1997). "Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks". *Management International Review*, 37(2): 27-42.
- Audretsch, D. (2002). "The Dynamic Role of Small Firms: Evidence from the U.S.". *Small Business Economics*, 18: 13-40.
- Balasaa, B. (1989). "Industrial Adjustment in Sub-Saharan Africa". In Meier, G. and Steel, W. (Eds.), Oxford University Press, New York, N.Y., p. 36-38.
- Balcome, D. (1986). "Choosing Their Own Path: Profiles of the Export Strategies of Canadian Manufacturers". *International Business Research Center Report 06-86*, Conference Board of Canada.
- Beamish, P., Goerzen, A. & Munro, H. (1984). "The Export Characteristics of Canadian Manufacturers: A Profile by Firm Size". *Working Paper No. 824*, Waterloo, ON: School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University.
- Beamish, P. & Munro, H. (1987). "The Export Performance of Small and Medium Sized Canadian Manufacturers". *Canadian Journal of Administrative Science*, June, 29-40.
- Bell, J., McNaughton, Young, S. & Crick, D. (2003). "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalization". *Journal of International Entrepreneurship*, 1: 339-362.
- Benito, G. & Welch, L. (1997). "De-Internationalization". *Management International Review*, 37(2): 7-25.
- Bonaccorsi, A. (1992). "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-36.
- Buckley, P. (1990). "The Limits of Explanation: Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, 181-93.
- Burton, F. & Schlegelmilch, B. (1987). "Profile Analyses of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement". *Management International Review*, 27: 38-49.
- Calof, J. (1994). "The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited". *Journal of International Business Studies*, 25(2).
- Calof, J. & Viviers, W. (1995). "Internationalisation Behaviour of Small-and Medium-Sized South African Enterprises". *Journal of Small Business Management*, 33(4): 71-79.
- Caughey, M. & Chetty, S. (1994). "Pre-Export Behavior of Small Manufacturing Firms in New Zealand". *International Small Business Journal*, 12(3): 62-68.
- Cavusgil, S. (1984). "Differences Among Exporting Firms Based on their Degree of Internationalization". *Journal of Business Research*, 8(2): 195-208.

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

- Cavusgil, S. & Naor, J. (1987). "Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity". *Journal of Business Research*.
- Cavusgil, S. & Nevin, J.R. (1981). "State of the Art in International Marketing". *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
- Centraccès PME (1996). « Défi de la mondialisation, le développement des marchés d'exportation ». Mars.
- Chaston, I. & Mangles, T. (2000). "Business Networks: Assisting Knowledge Management and Competence Acquisition within UK Manufacturing Firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7(2): 160-170.
- Christensen, C., Rocha, A. & Gertner, R. (1987). "An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms". *Journal of International Business Studies*, 18(3): 61-77.
- Coskun R. & Altunisk R. (2002). "Management's Concerns about the Issues Faced by Turkish SMEs". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 8(6): 272-291.
- Coviello, N. & Mcauley, A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*, 14: 223-256.
- Coviello, N. & Munro, H. (1997). "Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms". Dans *The Internationalization of the Firm*, 2nd ed., International Thompson Publishing Inc., London.
- Czinkota, M. & Johnson, W. (1983). "Exporting: Does Sales Volume Make a Difference?" *Journal of International Business Studies*, 14(1): 147-153.
- David, F. (1971). « *Le mythe de l'exportation* ». Paris, édition Calman-Levy.
- Deloitte & Touche (2004). "SME Development Project Moldova". *Report on SME Needs Analysis*, project funded by the European Union.
- Demick, D. & O'Reilly, A. (2003). "Supporting SME Internationalization: A Collaborative Project for Accelerated Export Development". *Irish Marketing Review*, 13(1): 34-45.
- Dichtl, E., Leibold, M. Koglmayr, H. & Mueller, S. (1984). "The Export Decision of Small and Medium-Sized Firms: A Review". *Management International Review*, 24(2): 49-60.
- Dogson, M., & Rothwell, R. (1991). "Technology Strategies in Small Firms". *Journal of General Management*, 17(1): 45-55.
- Edmunds, S. & Khoury, S. (1986). "Exports: A Necessary Ingredient in the Growth of Small Business Firms". *Journal of Small Business Management*, Octobre, p. 54-65.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- EIU ViewsWire (2005). "Moldova's Economic Trends and Export". Economist Intelligence Unit, March.
- Ellis, P. & Pecotich, A. (1998). "Export Marketing: Historical Development and Theoretical Integration". In G. Ogunmokin and R. Gabbay (Eds.), *Contemporary Issues in International Business*, Western Australia: Academic Press International, p. 1-40.

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

- Eriksson, K., Majkgard, A. & Sharma, D. (2000). "Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process". *Management International Review*, 40(4): 307-328.
- Eshghi, A. (1992). "Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting". *International Marketing Review*, 9(3): 40-61.
- Etemad, H. & Wright, R. (1999). "Internationalization of SMEs: Management Responses to a Changing Environment". *Journal of International Marketing*, 7(4): 4-10.
- Fillis, I. (2000). "Small Firm Internationalization: An Investigative Survey and Future Research Directions", *Management Decision*, 39(9): 767-783.
- Fletcher, R. (2001). "A Holistic Approach to Internationalization". *International Business Review*, 10: 25-49.
- Hardy, K. (1986). "Key Success Factors for Small/Medium-Sized Canadian Manufacturers Doing Business in United States". *Business Quarterly*, 51(March): 67-73.
- Heeks, R. (1999). "Software Strategies in Developing Countries". *Communications of the ACM*, 42(6): 15-20
- Herreara-Bernal, S., Burr, C. & Johnsen, R. (2002). "Competitor Networks: International Competitiveness through Collaboration: The Case of Small Freight Forwarders in the High Tech Forwarder Network". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 8(5): 239-253.
- Hester, S. (1985). "Export Trading Companies: A Marketing Vehicle for Small Textile and Apparel Firms?" *Journal of Small Business Management*, October, 20-27.
- Hill, J. (2001). "A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1". *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 7(5): 171-204.
- Holden, A. (1986). "Small Business Can Market in Europe: Results From a Survey of U.S. Exporters". *Journal of Small Business Management*, January: 22-29.
- Holzmuller, H. & Kasper, H. (1991). "On a Theory of Export Performance". *Management International Review*, 31: 45-70.
- IFC (2004). "IFC Expands its Support for Small Business in Moldova with a US\$4 Million Loan to Mildinconbanl S.A.". *International Finance Corporation*, Chisinau, Moldova/Washington D.C., February 13, 2004.
- Joffre, P. (1987). « *L'entreprise et l'exportation* ». Paris, Vulbert Enterprise, collection dirigée par J.P. Helfer & J. Orsoni.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1992). "Management of Foreign Market Entry". *Scandinavian International Business Review*, 1(3): 9-27.
- Johansson, H. & Nilsson, L. (1997). "Export Processing Zones as Catalysts". *World Development*, 25(12): 2115-2128.
- Johnson, J.E. (2004). "Factors Influencing the Early Internationalisation of High-Technology Start-Ups". *Journal of International Entrepreneurship*, 2(1-2), 139-154.
- Julien, P. & Joyal, A. (1996). "A Typology of Strategic Behaviour among Small and Medium-Sized Exporting Businesses. A Case Study". *International Small Business Journal*, 15(2).

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

- Kaynak, E. & Kothari, V. (1984). "Export Behaviour of Small and Medium-Sized Manufacturers: Some Policy Guidelines for International Marketers". *Management International Review*, 24.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization". *Journal of International Marketing*, 8(2): 12-32.
- Kwon, Y. & Hu, M. (1995). "Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Production-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions". *Management International Review*, 35: 325-336.
- Lall, S. & Kumar, R. (1981). "Firm Level Export Performance in an Inward Looking Economy: the Indian Engineering Industry". *World Development*, May: 453-63.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?" *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Mahone, C. & Choudhury, P., (1995). "Small and Medium Sized Manufacturers and Traders". *Multinational Business Review*, Fall.
- Malekzadeh, A. & Nahavandi, A. (1985). "Small Business Exporting: Misconceptions are Abundant". *American Journal of Small Business*, 9(4): 7-14.
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B. (1994). "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research". *Journal of Business Venturing*, 9(November): 469-487.
- Melin, L. (1992). "Internationalization as a Strategy Process". *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue): 99-119.
- Merrilees, B., & Tiessen, J. (1999). "Building Generalizable SME International Marketing Models Using Case Studies". *International Marketing Review*, 16(4/5): 326-344.
- Moen, O. (1999). "The Relations Between Firm Size, Competitive Advantages and Export Performance Revisited". *International Small Business Journal*, 18(1): 53.
- Moen, O., Galven, M., & Endresen, I. (2004). "Internationalization of Small, Computer Software Firms: Entry Forms and Market Selection". *European Journal of Marketing*, 38(9/10): 1236-1251.
- Mugler, J. & Miesenbock, J. (1986). "Determinants of Increasing Export Involvement of Small Firms". *International Council of Small Business*, 9(3): 25-29.
- Nooteboom, B. (1994). "Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence". *Small Business Economics*, 6: 327-347.
- OCDE (2004). "Fostering the Growth of Innovative and Internationally Competitive SMEs". *Istanbul Ministerial Declaration*, Istanbul, 3-5 June.
- O'Rourke, A. (1985). "Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm". *American Journal of Small Business*, 9(3): 25-29.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). "Towards a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Philp, N. (1998). "The Export Propensity of the Very Small Enterprise". *International Small Business Journal*, 16(4): 79.
- Porter, M.E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". Free Press. New York.

*Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation :
le cas des PME exportatrices moldaves*

- Reuber, A. & Fischer, E. (1997). "The Influence of the Management's Team's International Experience on the Internationalization Behaviours of SMEs". *Journal of International Business Studies*, 28(4): 807-25.
- Rogers, M. (2004). "Networks, Firm Size and Innovation". *Small Business Economics*, 22: 141-153.
- Roscovan, E. (2005). "Small and Medium Businesses in Moldova". *Interview with the Chairman of the Association of Small and Medium Enterprises from Moldova*.
- Rutashobya, L., & Jaensson, J. (2004). "Small Firms' Internationalization for Development in Tanzania: Exploring the Network Phenomenon". *International Journal of Social Economics*, 31(1/2): 159-172.
- Teece, D. (1998). "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets". *California Management Review*, 40(3): 55-67.
- Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2001). "Internationalisation of New and Small Firms: A Resource-Based View". *Journal of Business Venturing*, 16(4): 333-356.
- Wolff, J. & Pett, T. (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.
- World Bank (2005). "The World Bank and Moldova". Juin, www.worldbank.org.md
- Yin, R. K. (2003). "Case Research Study: Design and Methods". 3rd Ed., Sage Publications.
- Zafarullah, M., Mujahid, A., & Young, S., (1998). "The Internationalization of the Small Firm in Developing Countries – Exploratory Research from Pakistan". *Journal of Global Marketing*, 11(3): 21-41.

ANNEXE 1. Modèle théorique du comportement des PME exportatrices moldaves

