

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

Brahim Allali
HEC Montréal
Canada

Résumé

Cette étude explore la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME dans un contexte de stabilité – instabilité de l'environnement. Elle montre qu'une vision claire est hautement utile quand l'environnement est instable à condition de l'ajuster quand elle n'imprime plus la cohérence requise aux actions des dirigeants.

Introduction

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

Néanmoins, la littérature sur l'internationalisation¹ tend à considérer la grande entreprise (GE) comme la seule unité d'analyse malgré le rôle de plus en plus marqué que jouent les PME sur les marchés étrangers (Coviello et McAuley, 1999; Nkongolo-Bakenda, 1999). L'emphase ainsi mise sur la GE est d'autant plus inquiétante que les PME diffèrent des GE en termes de leurs styles de management, de leur indépendance, de l'étendue de leurs opérations, etc. (Schollhammer et Kuriloff, 1979; O'Farrel *et al.*, 1988; Coviello et McAuley, 1999). En effet, comme le disent si bien Shuman et Seeger (1986:8) : « Les petites entreprises ne sont pas de petites versions de grandes entreprises (...) les petites entreprises sont confrontées à des questions uniques relatives à

¹ L'internationalisation a fait l'objet de nombreuses définitions. Nous en citons celle de Dunning (1989) qui nous semble particulièrement appropriée à notre objectif de recherche. Elle énonce que l'internationalisation est "... la totalité des activités transfrontalières qu'elles soient liées à la production ou au commerce d'actifs, de marchandises ou de services; et qu'elles aient lieu à l'intérieur de la même institution ou entre des agents économiques indépendants" (Traduction libre).

la taille et se comportent différemment dans leur analyse et leur interaction avec leur environnement ». Ainsi, sur la base de ces spécificités, on peut s'attendre à ce que « l'internationalisation des PME serait différente de celle des grandes firmes en raison : 1) des caractéristiques de l'entreprise ou, 2) des comportements pour surmonter les défis afférents à la taille².» (Coviello et McAuley, 1999).

Aussi, devant les difficultés rencontrées par les théories et approches développées dans le contexte de grandes entreprises à expliquer l'internationalisation des PME, la recherche s'est orientée ces dernières années vers l'étude de ladite internationalisation en relation avec le profil des dirigeants. En effet, de par sa centralité, le propriétaire-dirigeant joue un rôle déterminant dans la gestion de la PME, ce qui différencie fondamentalement cette dernière de la grande entreprise (Torrès, 1998). Les travaux de recherche sur la vision des dirigeants comme l'un des principaux attributs de ce profil (Bennis et Nanus, 1985 ; Fillion, 1991a et b ; Beauchamp, 2001 ; etc.) et en particulier de la relation de cette vision avec l'internationalisation des PME (Allali, 2004) montrent en effet que le succès ou l'échec de ladite internationalisation est largement tributaire de la qualité de cette vision.

Tout en reconnaissant cette relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME, la présente contribution s'attelle à la tâche de la revisiter dans une perspective de stabilité – instabilité de l'environnement dans lequel les PME évoluent. L'objectif en est en particulier de voir comment et en quoi la stabilité ou l'instabilité dudit environnement influence la réalisation de la vision d'internationalisation dans les PME à travers l'étude de cas multiples d'une dizaine de PME du secteur agroalimentaire. A notre connaissance, jamais cette relation entre la vision du dirigeant et la stabilité – instabilité de l'environnement n'a été étudiée dans un contexte d'internationalisation. Dans le présent travail, nous nous basons essentiellement sur les résultats tirés de certains de nos travaux antérieurs³ que nous commençons par rappeler après une succincte revue de littérature. Nous présentons ensuite notre relecture desdits résultats en relation avec la stabilité – instabilité de l'environnement et proposons une typologie des styles de gestion de l'internationalisation des PME en relation avec l'acuité de la vision et le type d'environnement.

1. Cadre théorique

1.1. Revue de littérature

Que savons-nous sur l'internationalisation des PME ? Les avis sont très mitigés à ce propos. Néanmoins, de nombreux auteurs qui se sont intéressés à l'internationalisation des PME, se sont focalisés sur l'impact de leur taille (Calof, 1993, 1994 ; Cavusgil, 1980 ; Cavusgil et Nevin, 1981 ; Coviello et McAuley, 1999 ; Hitt et Bartkus, 1997 ; Leonidou et Katsikeas, 1996 ; Wyer *et al.*, 1998). Ainsi, alors que les résultats de certains travaux de recherche soutiennent que la taille des entreprises n'a aucune influence sur leur internationalisation, d'autres aboutissent à des conclusions diamétralement opposées. Calof (1993, 1994) par exemple a trouvé que la petite

² Traduction libre.

³ Pour respecter l'anonymat de ce texte durant le processus de son évaluation, nous nous abstenons de citer nos travaux antérieurs. Nous ajouterons cependant ces références dans la version finale de l'article.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

taille n'entrave pas l'internationalisation de la PME mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer. Hirsch et Adar⁴ vont plus ou moins dans le même sens. Leur test empirique n'a pas permis d'affirmer qu'à ressources égales, la taille, mesurée en terme d'effectif employé, affecte positivement la propension à exporter⁵. Les travaux de Cavusgil et Nevin (1981) apportent une nuance importante à cet égard en démontrant que l'influence négative de la taille sur la propension à exporter n'est déterminante que dans le cas des très petites entreprises. À partir d'une certaine dimension, précisent-ils, la petite taille n'a plus aucune incidence sur les performances ni sur la propension à l'exportation. Les conclusions de Coviello et McAuley (1999) démontrent également que la taille semble avoir une certaine influence sur l'internationalisation des PME. Il semblerait également que l'expérience étrangère, surtout celle portant sur la connaissance des marchés (Mehta, 1995), incite les PME à se diversifier géographiquement (Hitt et Bartkus, 1997 ; Julien, 1995).

D'autre part, plusieurs études ont montré que l'entrée de nombreuses PME dans l'international s'est faite en réaction à une initiative prise de l'étranger (Brush, 1993; Kaynak *et al.*, 1987; Thibodeau, 1994). Les résultats auxquels Bilkey (1978) parvient, révèlent également que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe⁶. D'autres études montrent que de nombreuses PME travaillant surtout en sous-traitance, vont sur les marchés étrangers pour suivre leurs clients (Erramili et Rao, 1993). Zucchella (2000) constate que la forte présence des PME sur la scène internationale dans les années 90 s'est faite notamment sous forme d'exportation. Ramangalahy (2000) considère lui aussi que l'exportation constitue la forme essentielle de l'implication des PME à l'étranger. Il semble en effet que l'exportation en tant que mode d'entrée, convient mieux aux capacités et ressources des PME en leur permettant une grande flexibilité, un engagement minimum de ressources et une exposition limitée aux risques (Wolff et Pett, 2000 ; Young *et al.*, 1989 ; Bourcieu, 2000 ; Poisson et Su, 1996 ; Leonidou et Katsikeas, 1996). Sur cette base, le processus d'internationalisation a souvent été qualifié d'asymétrique en raison notamment de la forte implication commerciale des PME à l'échelle internationale concomitante à une forte organisation locale des autres activités (Zucchella, 2000).

Il nous semble particulièrement important de noter que la principale spécificité de l'internationalisation des PME réside dans la centralité du dirigeant et le rôle crucial qu'il y joue notamment à travers son attitude vis-à-vis de l'internationalisation et la vision qu'il en développe.

Si la notion d'attitude des dirigeants face à l'internationalisation a été plus ou moins suffisamment explorée dans la littérature (Cavusgil, 1976, 1984 ; Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Czinkota, 1982 ; Joyal, 1996 ; Beamish *et al.*, 2000), celle de vision a suscité certes l'engouement de nombreux chercheurs mais presque toujours en dehors de sa relation avec l'internationalisation. Ainsi, bon nombre de chercheurs en entrepreneuriat s'accordent à reconnaître l'importance de cette notion chez les dirigeants d'entreprise, voire chez d'autres personnalités syndicales, politiques, etc. (Westley et Mintzberg, 1988). Néanmoins, sa définition est loin de faire l'unanimité (Morgan, 1996 ; Beauchamp, 2001) tant elle renvoie à des aspects et couvre des réalités qui peuvent varier considérablement d'un chercheur à un autre. Aussi, au

⁴ Cités par Lessard et Denis (1983).

⁵ Lessard et Denis (1983).

⁶ Johnston et Czinkota (1982) en citent plusieurs de ces stimuli dont notamment : la réception d'une commande non sollicitée, la surproduction, la pression de la concurrence, etc.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

cours des deux dernières décennies, de nombreux auteurs ont présenté leurs façons d'appréhender cette notion, dictées souvent par leurs intérêts de recherche et leurs champs d'origine. Certains parmi eux ont même construit des modèles théoriques dans l'objectif d'expliquer comment et sous quelles conditions cette vision émerge, se développe et se concrétise (Mireault, 2000 ; Beauchamp, 2001).

Pour Morgan (1996), « Dans la littérature en entrepreneuriat, il est souvent sous-entendu que tout le monde "sait" ce que la "vision" est⁷ ». Mais quand on examine les essais de définition, l'on se rend vite compte de la grande variété des formulations que sa définition peut revêtir d'un auteur à un autre. Ainsi, la vision dont la conception constitue pour Kao (1989) l'une des trois principales fonctions de l'entrepreneur au même titre que le leadership et le choix et la mobilisation des ressources, serait un état futur désiré. Robert (1983) va dans le même sens en soulignant que, «chaque personne dirigeant une organisation, grande ou petite, a une idée ou vision de ce à quoi l'organisation doit ressembler dans le futur⁸ ». Bennis et Nanus (1985) la définissent comme étant « une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation ». Pour Filion (1991a et b), la vision est « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir ». De nombreux autres auteurs abondent dans la même voie en utilisant des formulations plus ou moins différentes (Hickman et Silva, 1984 ; Bird et Jelinek, 1988 ; Bandarowski, 1990).

Par delà la divergence des définitions de la vision qui reste de ce fait une notion très polysémique, et la tendance malheureusement fréquente à la confondre avec d'autres notions, de nombreuses vertus sont généralement associées à la vision. Filion (1991b) résume bien ces vertus :

[La vision] semble offrir à l'entrepreneur un cadre d'action qui l'aide à se rendre là où il désire. [En outre] ce cadre semble attirer, stimuler et motiver les gens qui travaillent avec lui. Son équipe, les gens qui composent son système de relations au sein de l'entreprise, paraissent hautement motivés et désireux de travailler dur pour aider à réaliser la vision⁹.

D'autre part et bien que la question spécifique de la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs entreprises n'ait jamais été vérifiée¹⁰, le rôle de ces dirigeants dans ladite internationalisation a fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Ainsi, Reid (1981) par exemple distingue cinq phases dans le processus d'internationalisation de l'entreprise : prise de conscience – par le dirigeant – de l'importance de l'internationalisation, naissance de l'intention de s'internationaliser, l'essai, l'évaluation et l'acceptation. Papadopoulos (1987) considère, pour sa part, que pour la plupart des PME, les trois premières phases de ce processus se résument dans la décision d'aller ou de ne pas aller (go/not to go). L'approche de l'école d'Uppsala n'est, elle-même, qu'une schématisation de ce rôle (Johanson et Vahlne, 1977).

⁷ Traduction libre

⁸ Traduction libre

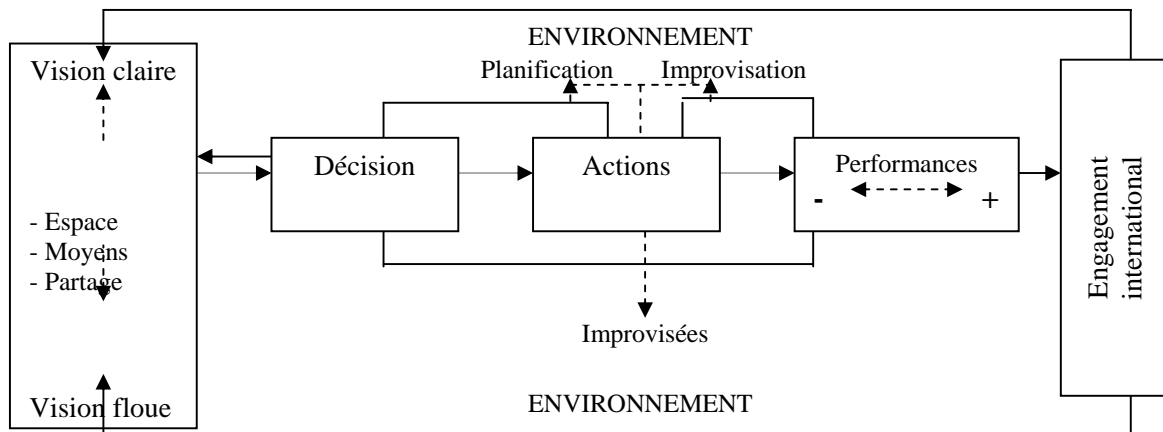
⁹ Traduction libre

¹⁰ Du moins à notre connaissance.

2. Cadre conceptuel

Reprenant à notre compte la définition de la vision par Fillion (1991 et b), nous y distinguons trois principales composantes : image de l'espace que le dirigeant veut voir occupé par son entreprise, ses produits et/ou services (Espace) ; image des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (Moyens) ; et partage de ces deux images avec les partenaires de l'entreprise (Partage). Nous situons cette vision sur un continuum allant de vision floue (ou pas de vision) à vision claire¹¹.

Figure 1 : Relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de l'entreprise



Le cadre de la figure 1 ci-dessus a déjà été utilisé dans certains de nos travaux antérieurs. Nous nous attelons dans la présente étude à la tâche d'en revisiter les résultats dans une perspective de stabilité – instabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

D'autre part, la plupart des travaux de recherche sur le rôle des dirigeants dans l'internationalisation de leurs entreprises suggèrent une approche séquentielle articulée autour d'un certain nombre de phases. Pour les besoins de la présente étude, nous catégorisons ces dernières dans les quatre étapes suivantes : (1) décision d'internationaliser l'entreprise ; (2) mise en œuvre de l'action d'internationalisation ; (3) évaluation des performances, et enfin ; (4) mise en œuvre d'actions subséquentes. Ce processus est schématisé à la figure 1.

¹¹ Une vision est dite claire si ses trois composantes (image de l'espace à occuper, image des moyens à mettre en œuvre et partage de ses deux images avec les partenaires de l'entreprise) sont claires. Un exemple d'image de l'espace claire est fourni dans la citation suivante : « Dans un horizon de trois années, je vois mon entreprise comme leader du marché des tartinades dans la région de Chicago ». En relation avec cette image de l'espace, une image claire des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir est illustrée par la citation suivante : « La production des tartinades selon cette nouvelle technique qui nous donne un avantage compétitif certain, de même que la concentration de nos forces sur cette région géographique et cette niche, vont nous permettre de nous démarquer nettement de la concurrence sur le marché de Chicago. » Si cette façon de voir est comprise et partagée par les partenaires de l'entreprise (et en particulier par les employés), la vision est dite claire. Des valeurs numériques sont associées à chaque type de réponse. C'est sur la base de leur compilation que la vision est dite claire ou floue. Par exemple, si une valeur de 1 est affectée à chacune des trois composantes de la vision si elles sont jugées positives et une valeur de 0 leur est donnée dans le cas contraire, la vision serait dite claire si la somme des valeurs de ses composantes est égale à 3. Elle est dite floue si cette somme est inférieure à ce chiffre.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

Pour la construction du cadre conceptuel, nous partons également de certains travaux de recherche ayant montré que lorsque la vision est claire (ou consciente), les actions de mise en œuvre tendent à être planifiées. Ainsi, Mintzberg et Waters (1985) soutiennent que lorsque l'action (ou le pattern d'actions) est basée sur une vision consciente, il serait possible de la contrôler et de l'ajuster au besoin. Beauchamp (2001) va, elle aussi, dans le même sens en avançant que sans actions claires, la vision ne pourra jamais se réaliser. Les travaux de Quigley (1993) ainsi que ceux de Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1988), Beamish *et al.* (1993) abondent également dans la même veine. Nous en déduisons par conséquent que lorsque la vision n'est pas claire, les actions de mise en œuvre tendent à être improvisées¹² surtout si l'entreprise évolue dans un environnement turbulent ou instable. D'où les propositions P1a et P1b :

- *P1a : Quand la vision du dirigeant par rapport à l'internationalisation de sa PME est claire, les actions de mise en œuvre de cette internationalisation tendent à être plutôt planifiées quand l'environnement est stable.*
- *P1b : Quand la vision du dirigeant par rapport à l'internationalisation de sa PME est claire, les actions de mise en œuvre de cette internationalisation tendent à être plutôt improvisées quand l'environnement est instable.*
- *P1c : Quand la vision du dirigeant par rapport à l'internationalisation de sa PME est floue, les actions de mise en œuvre de cette internationalisation tendent à être improvisées que l'environnement de l'entreprise soit stable ou instable.*

Nos travaux antérieurs¹³ montrent également que les dirigeants ayant une vision claire tendent à accroître leur engagement international¹⁴ quand les performances sur les marchés étrangers sont positivement perçues. Par contre, quand ces performances sont négatives, les dirigeants tendent à revoir leurs actions de mise en œuvre afin de les ajuster le cas échéant. Les dirigeants ayant une vision plutôt floue, quand bien même ils se comporteraient de la même façon - que les dirigeants à vision claire - face à la perception positive des performances internationales, tendent par contre à réduire leur engagement international quand ils perçoivent négativement ces performances (figure 1). D'où les propositions P2a, P2b, P2c et P2d :

- *P2a : Quand les performances internationales sont positivement perçues, les dirigeants à vision claire tendent, d'une façon ou d'une autre, à accroître leur engagement international en optant pour un mode de pénétration impliquant une plus grande présence physique sur le marché étranger.*
- *P2b : Quand les performances internationales sont négativement perçues, les dirigeants à vision claire tendent à mettre en œuvre des mesures d'ajustement.*

¹² L'action est dite planifiée si une intention préalable est identifiée (ou, mieux encore, formalisée). Elle est dite improvisée dans le cas contraire. Là encore, des valeurs numériques sont associées à chaque cas de figure.

¹³ Pour les besoins d'évaluation d'anonyme, nous sommes obligés de ne pas citer ces travaux dans cette version du manuscrit. Ils seront par contre cités dans la version finale.

¹⁴ L'accroissement de l'engagement international s'entend ici dans le sens du choix d'un mode de pénétration des marchés étrangers impliquant une plus grande présence. Ainsi, une entreprise qui exportait pourrait passer au stade de la création d'une joint-venture ou d'une filiale par exemple.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

- *P2c : Quand les performances internationales sont positivement perçues, les dirigeants à vision floue tendent, d'une façon ou d'une autre, à accroître leur engagement international en optant pour un mode de pénétration impliquant une plus grande présence physique sur le marché étranger.*
- *P2d : Quand les performances internationales sont négativement perçues, les dirigeants à vision floue, tendent à réduire leur engagement international en optant pour des modes de pénétration impliquant moins de présence physique sur le marché étranger, voire à s'en retirer.*

3. Méthodologie

Nous devons d'emblée reconnaître que ce sont les enseignements inductifs de nos travaux antérieurs qui nous ont suggéré d'étudier la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME dans une perspective de stabilité – instabilité de l'environnement. En effet, il nous a été donné de constater que cette relation tend à être affectée par le type d'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Nous dûmes par conséquent revenir sur le terrain afin d'explorer plus particulièrement cette relation dont nous présentons les résultats dans cette contribution.

Nous définissons une PME comme étant une entreprise de moins de 250 employés, qui n'est pas leader sur son marché (moins de 10% de part de marché) et qui est gérée par un dirigeant détenant la majorité du capital. Eu égard à la nature de la problématique de recherche, l'échantillon est choisi d'une manière arbitraire (Eisenhardt, 1989) pour respecter les critères définitionnels ci-dessus. Il est composé de cinq PME marocaines et de cinq PME canadiennes du secteur agroalimentaire. Le nombre de PME dans chacun des deux pays est dicté par les résultats de l'étude antérieure qui a fixé le seuil de saturation théorique (Eisenhardt, 1989) à cinq entreprises par pays. Le choix du secteur agroalimentaire s'explique par les impératifs de comparaison intra sectorielle. La collecte des données s'est faite à l'aide d'entretiens semi-structurés d'une durée moyenne de deux heures avec le dirigeant et ses principaux collaborateurs. Nous avons également eu recours à l'analyse de documents publics sur les entreprises étudiées.

Afin d'opérationnaliser les notions de stabilité - instabilité de l'environnement, nous avons utilisé deux principaux outils de base : d'une part, la probabilité d'une bonne campagne pour l'année en cours (PBC) pour chacun des sous-secteurs représentés dans chacun des échantillons, et d'autre part, la moyenne de variation des prix (MVP) sur les trois dernières années.

3.1. Probabilité d'une bonne campagne (PBC)

S'agissant du secteur agroalimentaire, sa dépendance vis-à-vis des conditions climatiques et pluviométriques ne saurait être omise. Cependant, certaines activités sont moins dépendantes que d'autres de ces conditions. Nous avons consulté de nombreux experts et études prospectives pour établir ces probabilités pour chacune des activités agroalimentaires représentées. Ainsi au Maroc,

avons-nous utilisé le bulletin du Centre marocain de la conjoncture¹⁵ pour calculer cette probabilité. Ce bulletin calcule pour chacune des activités représentées dans l'échantillon, les probabilités de croissance pour l'année en cours. Ces probabilités ont été rapprochées de celles de l'établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations [agricoles et agroalimentaires], discutées avec les experts de cet organisme et, le cas échéant, corrigées en conséquence. L'outil PBC consiste donc en ces probabilités corrigées. Cependant, il est plus facile de faire des prévisions quand l'environnement est relativement stable. Ainsi, plus la PBC est élevée, plus l'activité est stable et inversement. Pour l'échantillon canadien, la démarche a été identique sauf que nous avons utilisé les prévisions de MAPAQ et d'Agriculture agroalimentaire Canada¹⁶ que nous avons corrigées en fonction de nos discussions avec les dirigeants des PME de l'échantillon.

3.2. Moyenne de variation des prix (MVP)

La volatilité des prix reflète une plus ou moins grande instabilité du secteur d'activité. Cependant, pour atténuer les effets des soubresauts conjoncturels sur nos calculs, nous avons pris la moyenne des variations des prix sur les trois dernières années d'activité des PME étudiées. Quand les données n'étaient pas disponibles, nous avons pris en considération les prix de produits similaires ou équivalents. A cet égard, et bien que nous soyons parti des prix communiqués par les entreprises de l'échantillon, nous avons procédé également à une lecture des prix sur le marché. Concernant les prix des années antérieures, nous nous sommes basés sur les statistiques publiques des prix trimestriels à la consommation dans les deux pays. La MVP représente alors la moyenne en pourcentage des variations des prix des trois années de 2001 à 2003. Plus cette moyenne est élevée, plus l'instabilité est grande et inversement.

3.3. Indice de stabilité-instabilité (ISI)

Nous aurions pu utiliser l'un ou l'autre des outils précédents (PBC ou MVP) comme proxy pour définir la stabilité – instabilité. Nous choisissons cependant de retenir les deux dans nos calculs. Pour ce faire, nous calculons un indice de stabilité – instabilité de la manière suivante que nous divisons par 2 pour maintenir un pourcentage théorique maximum de 100 :

$$ISI = [(1 - PBC) + MVP] / 2$$

Nous estimons que l'environnement est stable si ISI est inférieur ou égal à 25% et qu'il est instable s'il est supérieur à ce pourcentage. La fixation du seuil de stabilité à ce niveau est certes arbitraire mais reflète l'opinion de plusieurs experts du secteur agroalimentaire que nous avons consultés dans le cadre de cette étude et en particulier ceux de l'établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations. Nous avons dû choisir le même seuil également pour l'échantillon canadien pour permettre une base de comparaison. La table 1 indique les différentes valeurs dévolues aux PME de l'échantillon.

¹⁵ Centre marocain de la conjoncture (CMC), Bulletin du CMC, 2001 à 2003.

¹⁶ Documents internes de MAPAQ et d'Agriculture agroalimentaire Canada

Table 1 : Indice de stabilité – instabilité

	Echantillon marocain (5 PME)					Echantillon canadien (5 PME)				
	M1	M2	M3	M4	M5	C1	C2	C3	C4	C5
PBC	0.25	0.20	0.70	0.60	0.70	0.65	0.50	0.70	0.70	0.60
MVP	0.40	0.35	0.20	0.10	0.15	0.10	0.40	0.20	0.15	0.10
ISI	0.58	0.58	0.16	0.25	0.23	0.23	0.45	0.25	0.23	0.25

4. Résultats et discussion

Le rapprochement des résultats de la table 1 avec les conclusions de nos travaux antérieurs nous permet d'enrichir la table précédente des résultats de ladite étude (table 2).

Table 2 : ISI et vision des dirigeants

	Echantillon marocain (5 PME)					Echantillon canadien (5 PME)				
	M1	M2	M3	M4	M5	C1	C2	C3	C4	C5
PBC	0.25	0.20	0.70	0.60	0.70	0.65	0.50	0.70	0.70	0.60
MVP	0.40	0.35	0.20	0.10	0.15	0.10	0.40	0.20	0.15	0.10
ISI > 25%	0.58	0.58					0.45			
ISI ≤ 25%			0.25	0.25	0.23	0.23		0.25	0.23	0.25
Vision C=Claire F=Floue	C	F	C	F	F	C	C	F	C	F
Action P=Planifiée I=Improvisée	I	I	P	P	I	P	I	I	P	I

Ces données nous montrent que, alors que les entreprises évoluant dans un environnement plutôt stable sont, en règle générale, enclines à planifier leurs actions surtout quand elles sont gérées par des dirigeants à vision claire, celles se mouvant dans un environnement plutôt instable tendent tout naturellement à improviser les actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation et, peut-être aussi, d'autres types d'action.

Plus particulièrement, nous constatons que la proposition P1a – énonçant que les dirigeants à vision claire dont l'entreprise évolue dans un environnement plutôt stable, tendent à planifier leurs actions de mise en œuvre de l'internationalisation – est confortée. En effet, les trois dirigeants entrant dans cette catégorie, à savoir, M3, C1 et C4 planifient lesdites actions.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

La proposition P1b – énonçant que les dirigeants à vision claire dont l'entreprise évolue dans un environnement plutôt instable, tendent à improviser leurs actions de mise en œuvre de l'internationalisation – est également confortée puisque les deux dirigeants entrant dans cette catégorie, à savoir, M1 et C2 improvisent lesdites actions du fait de l'instabilité de l'environnement.

Concernant la proposition P1c – énonçant que les dirigeants à vision floue tendent à improviser leurs actions que l'environnement soit stable ou non – elle n'est qu'en partie confortée. En effet, si quatre dirigeants appartenant à cette catégorie, à savoir M2, M5, C3 et C5 improvisent leurs actions, M4 qui a pourtant une vision floue, planifie les siennes.

Les propositions P2 portant sur l'attitude des dirigeants face à la perception des performances internationales appellent à être quelque peu nuancées. D'abord pour P2a – énonçant que les dirigeants à vision claire tendent à accroître leur engagement international quand ils perçoivent positivement les performances internationales de leurs entreprises – si elle est globalement confortée, il n'en reste pas moins que deux des cinq dirigeants de cette catégorie contenant M1, M3, C1, C2, C4, précisent qu'ils ne sauraient augmenter davantage leur présence physique sur le marché étranger. En effet, soutiennent-ils, leur produit ne présenterait un avantage compétitif sur ledit marché que grâce à la forme actuelle de présence à savoir l'exportation directe.

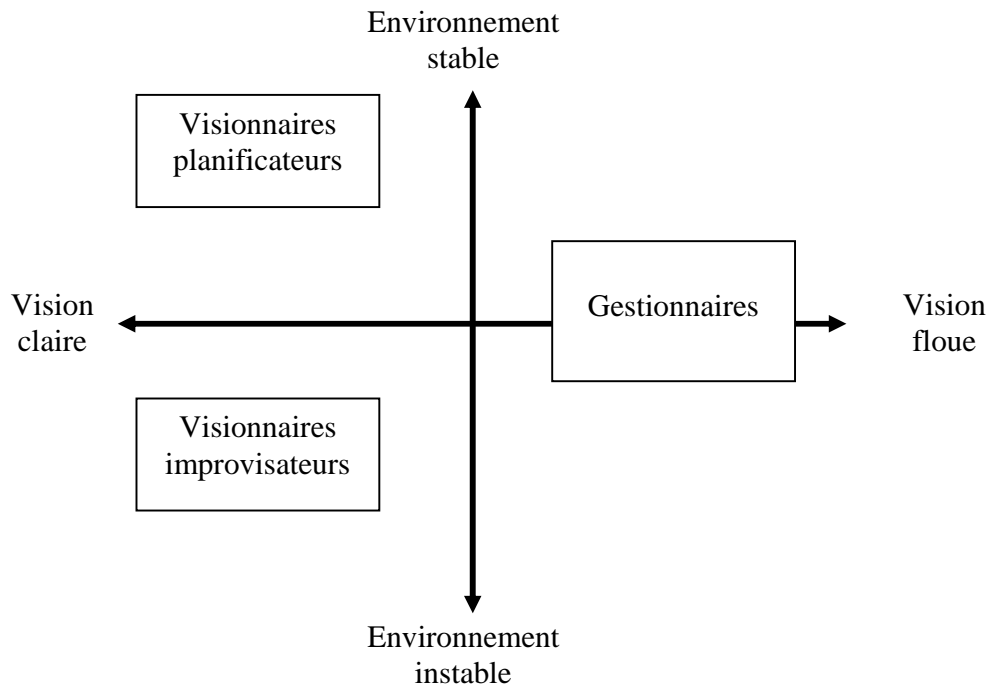
Malheureusement, nous n'avons pas pu vérifier P2b. En effet, aucun des dirigeants à vision claire n'a enregistré de performances négatives. Néanmoins, tous les dirigeants affirment qu'ils mettraient en œuvre des actions d'ajustement si les performances internationales devenaient négatives. Aucun d'eux n'envisagerait le retrait du marché international.

Pour ce qui est du P2c – énonçant que les dirigeants à vision floue tendraient à augmenter leur engagement international à la perception positive des performances sur le marché étranger – elle n'est que partiellement confortée. En effet, alors que M5 et C3 augmentent ledit engagement, le dirigeant de M4 maintient son niveau actuel de présence expliquant qu'il exporte un produit conçu pour le marché actuel et qu'il lui coûterait trop cher de s'en retirer.

La proposition P2d – énonçant que les dirigeants à vision floue qui perçoivent négativement les performances sur les marchés étrangers tendraient à s'en retirer – est totalement rejetée. En effet, alors que le dirigeant de C5 maintient son niveau actuel d'engagement prétextant qu'il s'agit d'un effet de conjoncture qui ne devrait pas durer, celui de M2, non seulement ne réduit pas son engagement, mais l'accroît substantiellement pour avoir plus de présence sur le marché étranger. Il avance que son entreprise est captive dudit marché pour lequel elle a développé une gamme complète de produits qu'il ne pourrait pas commercialiser sur le marché local dans les mêmes conditions.

Sur la base des résultats présentés ci-dessus, nous distinguons trois principaux types de dirigeants : visionnaires-planificateurs, visionnaires-improvisateurs, et enfin, gestionnaires (Figure 2).

Figure 2 : Vision et environnement



Vision claire – environnement stable : visionnaires-planificateurs

Les visionnaires-planificateurs ont une vision claire de l'internationalisation et des actions nécessaires pour la mettre en œuvre. La relative stabilité de leur environnement leur permet de mettre en place des plans à court terme, voire parfois à moyen terme. Des travaux antérieurs ont également montré que ces dirigeants prennent généralement leur décision d'internationaliser leur entreprise d'une manière proactive, c'est-à-dire, sans qu'il soit nécessaire d'avoir un stimulus externe comme une commande non sollicitée par exemple.

Cette catégorie correspond dans notre échantillon aux entreprises M3, C1 et C4 et corrobore des travaux antérieurs comme ceux de Gluck (1984), Mintzberg et Waters (1985), Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1988) et Beamish et al. (1993) bien que la plupart de ces travaux ne nuancent pas leurs conclusions en fonction de l'état de l'environnement. Le cheminement généralement suivi par les dirigeants de cette catégorie est schématisé à la figure 3.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

Cette position est incarnée surtout par les dirigeants de M1 et de C2. Ces deux entreprises évoluent dans des secteurs d'activité dont la probabilité d'une bonne récolte est relativement basse alors que la variation des prix y est relativement élevée. Cependant, la vision claire de leurs dirigeants leur permet d'imprimer une certaine cohérence à leurs actions bien que ces dernières soient généralement improvisées. Sur cette base, nous soutenons que plus l'environnement est instable, plus le dirigeant a besoin de développer une vision claire pour imprimer cette cohérence à ses actions. C'est justement dans la tempête que l'on doit maintenir le cap.

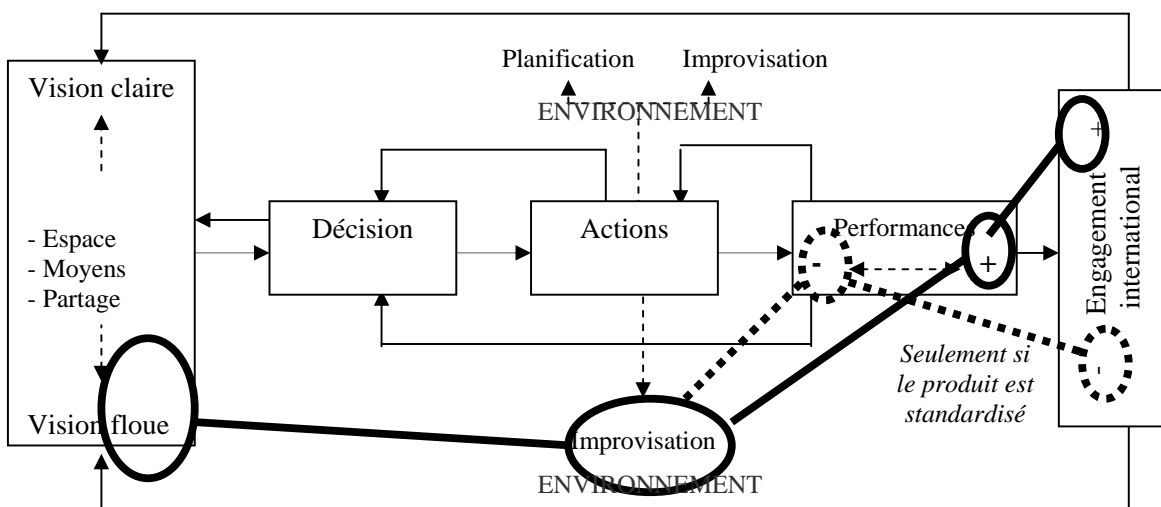
Face à des performances positives, les visionnaires-improvisateurs tendent à augmenter leur engagement international. Cependant, confrontés à des performances négatives, les dirigeants de cette catégorie tendent, comme leurs confrères de la classe précédente, à ajuster leurs actions. Le cadre de cohérence créé par la clarté de leur vision, permet à ces dirigeants de procéder plus ou moins aisément à ces ajustements (Figure 4).

Vision floue – environnement stable : gestionnaires

Les dirigeants de M2, M4, M5, C3 et C5 font partie de cette catégorie. En effet, ces entreprises évoluent globalement dans un environnement plutôt stable mais leurs dirigeants ne disposent pas d'une vision claire leur permettant de savoir où ils veulent aller.

L'absence d'une vision claire ne signifie pas absence de planification. Il nous a été donné en effet de constater que le dirigeant de M4 planifiait pratiquement toutes ses actions qu'elles soient liées à l'internationalisation ou non alors que sa vision était qualifiée de floue. Cependant, cette tendance à la planification qui semblait être fortement influencée par sa formation en finance, était dictée par des considérations de gestion courante plutôt que par la volonté de réaliser une vision quelconque. C'est la raison pour laquelle nous parlons ici de gestionnaire pour insister sur les préoccupations qui président davantage à ses actes et décisions sans aucune connotation péjorative.

Figure 5 : Cheminement d'internationalisation des gestionnaires



Comme pour les visionnaires, les gestionnaires tendent à accroître leur engagement international suite à la perception positive des performances de leur entreprise sur le marché étranger. Cependant, leur réaction face à des performances négatives appelle à être nuancée en fonction du type de produit vendu sur le marché étranger. En effet, alors que les entreprises vendant des produits spécialement conçus en fonction dudit marché peuvent difficilement s'en retirer et sont parfois même incitées à y accroître leur présence, les autres pourraient éventuellement envisager de se rabattre sur le marché local si les performances réalisées à l'étranger ne sont pas jugées satisfaisantes (Figure 5).

Force nous est cependant de constater que le dirigeant de M2 semble s'inscrire dans une sous-catégorie à part. En effet, M2 est la seule entreprise de cette catégorie qui évolue dans un environnement plutôt instable qui l'empêche de planifier ses actions. Pire encore, la vision floue de son dirigeant l'empêche de construire un cadre global qui lui permet d'encadrer les actions improvisées. Pas étonnant alors de voir ce dirigeant se débattre dans des problèmes épineux liés au devenir de son entreprise. Il n'arrive pas à s'expliquer pourquoi les résultats sont en baisse constante et pourquoi la clientèle se détourne de ses produits.

5. Implications et limites

Les implications de ces résultats peuvent être appréhendées à trois principaux niveaux : d'abord, au niveau des gestionnaires et dirigeants de PME, ils montrent l'utilité de concevoir et de développer une vision claire de ce que le dirigeant et son équipe voudraient réaliser à l'étranger ainsi que de la manière de s'y prendre. Cette utilité se trouve davantage renforcée quand l'entreprise évolue dans un environnement plutôt instable dans lequel l'entreprise devrait se doter de moyens de navigation performants. Ils montrent également que la décision de pénétrer un marché étranger doit être prise d'une manière réfléchie non seulement en matière de définition de l'espace à occuper ou des moyens à mettre en œuvre pour ce faire mais également quant à la nature des produits (et éventuellement des services) à offrir. Le développement de certains produits ou leur adaptation nécessite parfois des investissements tellement importants que l'entreprise se trouverait captive dudit marché dont elle ne pourrait plus se retirer se créant ainsi des barrières à la sortie en cas de performances durablement négatives.

Ensuite, au niveau de la recherche, les résultats de cette étude corroborent de nombreux travaux antérieurs dont ceux de Gluck (1984), de Mintzberg et Waters (1985), de Bennis et Nanus (1985), de Sashkin (1988), de Beamish et al. (1993) et d'Allali (2004) quant à la relation entre la clarté de la vision et la mise en œuvre d'actions. Ils les complètent cependant en introduisant la dimension de stabilité – instabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise se meut. Ces résultats font également une contribution importante pour une meilleure compréhension des dimensions et variables qui influencent l'internationalisation des PME. Il va de soi que le nouveau champ d'entrepreneuriat international constitué de la combinaison des champs de gestion des PME, de l'entrepreneuriat et de la gestion internationale et au sein duquel s'inscrit la présente contribution, reste encore embryonnaire et toute contribution allant dans le sens d'améliorer la compréhension de la manière dont les PME s'internationalisent, ne peut être que la bienvenue.

Enfin, au niveau des décideurs politiques, nos résultats montrent l'intérêt d'encadrer les dirigeants de PME afin de leur permettre de mieux articuler leur vision d'internationalisation. Nos travaux antérieurs de même que les résultats de la présente étude montrent que la constitution des dirigeants en associations professionnelles ainsi que leur adhésion à des forums de réflexion sur l'internationalisation des PME, permettent à ces dirigeants de clarifier leur vision. Nous citons à cet égard l'exemple du programme Tremplin-Export initié par les Club des exportateurs agroalimentaires du Québec en collaboration avec MAPAQ qui a permis à nombre de candidats-exportateurs d'articuler des visions claires d'internationalisation. Les autorités publiques peuvent initier des programmes similaires afin d'inciter davantage de dirigeants de PME à s'internationaliser sur la base d'une vision claire.

Néanmoins, malgré la contribution qu'elle fait, la présente étude présente de nombreuses limites dont notamment le nombre réduit de cas retenus ainsi que l'approche intra-sectorielle. Une autre limite réside dans la durée relativement courte passée dans chacune des entreprises de l'échantillon. Nous appelons à cet égard à davantage de travaux de recherche pour comprendre cette relation entre la vision et l'internationalisation en tenant compte de la stabilité-instabilité de l'environnement dans des contextes intra-sectoriels et intersectoriels différents utilisant d'autres méthodes de recherche : quantitatives, longitudinales, ethnographiques, etc.

Conclusion

Les résultats tirés de cette étude nous rappellent d'abord ce qui est devenu aujourd'hui une lapalissade dans le domaine de la recherche sur les PME. C'est que «... la PME n'existe pas, la diversité des cas est telle qu'il convient mieux de dire *les* PME. Le monde des PME est [en effet] foisonnant de variétés.» (Torrès, 1999). Il s'ensuit que la relation entre vision des dirigeants et internationalisation des PME ne peut aucunement être une relation de type absolument universel et qu'elle est considérablement influencée par le type d'environnement dans lequel la PME évolue.

L'étude a ainsi montré que les dirigeants ayant une vision claire et qui exercent leur activité dans un environnement plutôt stable, tendent à planifier leurs actions de mise en œuvre et de pilotage de l'internationalisation. Par contre, ceux qui évoluent dans un environnement plutôt instable, tendent à improviser lesdites actions. Cependant, même dans ce dernier cas, il a été trouvé que les actions individuelles improvisées s'inscrivent dans un cadre global induit par la clarté de la vision qui leur assure la cohérence nécessaire. Les dirigeants ayant une vision floue quant à eux, semblent, dans la plupart des cas étudiés, improviser leurs actions individuelles. Cela nous permet de soutenir que c'est quand l'environnement est instable que l'on a besoin le plus de concevoir une vision claire de manière à imprimer la cohérence nécessaire aux actions individuelles.

En épilogue de notre étude, une question s'impose avec acuité : Quand est-il nécessaire d'ajuster la vision ou d'en concevoir une nouvelle ? Nous avons soutenu précédemment que plus l'environnement est instable plus les actions d'ajustement sont nécessaires. Cependant, il arrive parfois que les fluctuations de l'environnement soient telles que le cadre fourni par la vision devient inadéquat et doit être modifié. Nous avons constaté lors de notre étude que certains

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

dirigeants sont plus disposés que d'autres à changer de vision quand ils s'aperçoivent que l'actuelle n'est plus conforme. Cela confirme globalement les conclusions de Gasse et d'Amboise (1998) ainsi que celles de Benavent et Verstraete (2000). Pour ces derniers, dans un environnement incertain et turbulent, le dirigeant de la nouvelle économie ou ce qu'ils appellent «entrepreneute» ne fait plus qu'innover, arbitrer, risquer et organiser. Il se caractérise surtout «par sa capacité à proposer une vision nouvelle» et à la faire partager ainsi que par sa faculté de l'amender rapidement en cas de besoin.

Cela confirme également les travaux de Bennis et Nanus (1985) et Nanus (1992 : 162). Ce dernier écrit en particulier que

« Il n'y a pas une périodicité régulière pour réviser une vision. Aussi longtemps que la vision semble utile et cohérente avec les développements des environnements interne et externe, elle doit être affirmée et soutenue. Cependant, à un certain point, des signaux provenant de la surveillance des activités, pourraient suggérer le besoin de modifier, voire même de remplacer la vision »¹⁷.

¹⁷ Traduction libre.

Bibliographie

- Allali, B. (2004). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME – une étude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire*. Editions Publibook Université, Paris. (www.publibook.com)
- Bandarowski, J.F. (1990). *Corporate Imagination Plus*, Free Press.
- Beamish, P.W.; Craig, R. & McLellan, K. (1993). "The Performance Characteristics of Canadian Versus U.K. Exporters in Small and Medium Sized Firms", *Management International Review*, Vol. 33, n°2, pp. 121.
- Beamish, P.W.; Morrison, A.J.; Rosenzweig, P.M. & Inkpen, A.C. (2000). *International Management – Text and Cases*. 4th Ed. McGraw-Hill.
- Beauchamp, J. (2001). *Vision and the Visioning Activity of Organizational Leaders*. Ph.D. Thesis Proposal, McGill University, Montreal.
- Benavent, C. & Verstraete, T. (2000). « Entrepreneuriat et NTIC – la construction du Business-Model », in Verstraete, T. *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions EMS, Caen, France.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders : The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, (Spring-Summer), 93-8.
- Bilkey, W.J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". *Journal of International Business Studies* (Spring): pp. 33-46.
- Bird, B. & Jelinek, M. (1988). "The Operation Of Entrepreneurial Intentions", *American Journal of Small Business*, 13(2): 21-30.
- Bourcieu, S.. (2000). "L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique". *Gestion*, 2(1), (printemps), pp. 12-22.
- Brush, C.G. (1993). "Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17(3): 83-84.
- Calof, J.L. (1993). "The Impact of Size on Internationalization". *Journal of Small Business Management*, 31(4): 60-69.
- Calof, J.L., (1994). "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", *Journal of International Business Studies*, 25(2):367-87.
- Cantillon, R. (1931). *Essai sur la nature du commerce en général*. H.Higgs (Ed.). London: MacMillan.
- Casson, M. (1985), "Entrepreneurship". In A. Kuper, A. & J. Kuper (Eds.). *The Social Science Encyclopedia*, Routledge and Kegan Paul, p. 256-257.
- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1981). "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing Research* (February).

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

- Cavusgil, S.T. (1980). "On the Internationalisation Process of Firms". *European Research*, 8 (November):273-81.
- Cavusgil, S.T. (1984). "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", *Journal of Business Research*, 12: 195-208.
- Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". *Management International Review*, 39(3): 223-22.
- Czinkota, M.R. (1982). *Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy*, New York: Praeger Special Studies.
- Dunning, J.H. (1989). "The Study of International Business: A Plea for a more Interdisciplinary Approach". *Journal of International Business Studies*, 20:411-36.
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, 57(3):19-38.
- Filion, L. J. (1991a). "Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel". *ISBJ*. 9(2): 26-40.
- Filion, L. J. (1991b). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- Gasse, Y. & d'Amboise, G. (1998). «La croissance réussie des PME : une question de compétences et de régions», *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 23, n° 3, pp. 41-47.
- Hickman, C. & Silva, M. (1984). *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*, New American Library.
- Hitt, M.A. & Bartkus, B.R. (1997). "International Entrepreneurship". In Katz J.A. (Ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3. London: Jai Press Inc. 7-30.
- Johnston, W.J. & Czinkota, M.R. (1982). «Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior», in Czinkota, M.R. & Tesar, G. (Eds.), *Export Management*. NY: Praeger, pp. 3-17.
- Joyal, A. (1996). *Des PME et le défi de l'exportation*. Presse Inter Universitaires (Québec) et éditions 2 continents (Casablanca).
- Julien, P.-A. (1995). "Globalisation de l'économie et PME", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(3):58-72.
- Julien, P.-A.; Joyal, A. & Deshaies, L. (1994). "SMEs and International Competition: Free Trade Agreement or Globalization?". *Journal of Small Business Management*, 32(3): 52-63.
- Kao, J.J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity & Organization: Text, Cases, and Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kaynak, E.; Ghauri, P.N. & Olofsson-Bredenlöv, T. (1987). "Export Behavior of Small Swedish Firms", *Journal of Small Business Management*, 25(2):26-32.
- Kirzner, I. (1973), "The Entrepreneur", *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, University Press of Chicago.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Houghton Mifflin.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". *Journal of International Business Studies*, 27(3).
- Lessard, M. & Denis, J.-E. (1983). "La taille des firmes et la performance à l'exportation". In Denis, J.-E. (Ed.), *La PME et l'exportation*, Gaëtan Morin Editeurs.
- Mehta, S.N. (1995). "Enterprise: Small and Midsize Firms Scale Back Hopes for Doing Business with Mexico". *Wall Street Journal* (September 1), p. B2.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6: 257-72.
- Mireault, C. (2000). *L'influence du système de relations sur le processus visionnaire des femmes entrepreneures : une comparaison Québec – Yucatàn*. Mémoire (M.Sc.), Ecole des HEC, Montréal.
- Morgan, A. (1996). "Entrepreneurial Vision: A Framework for Analysis", in Filion, L.J. & Lavoie, D. (Eds.), *Actes du 13^{ème} colloque du CCPME*, Montréal. pp. 377-88.
- Nanus, B (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M. (1999). "PME transnationales et veille stratégique en contexte de mondialisation : nécessaire compromis entre contraintes en ressources et exigences du vaste espace marchand". In *Les Actes de l'ASAC_1999*, St. John, Nouveau Brunswick.
- O'Farrel, P.N. & Hitchins, P.W.N. (1988). "Alternative Theories of Small Firm Growth: A Critical Review". *Environment and Planning*, 20:365-382.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", *Research in Global Strategic Management*, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), *International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses*. Stanford, CT: Jai Press; 23-40.
- Papadopoulos, N. (1987). "Approaches to International Market Selection for Small and Medium-Sized Enterprises" In Rosson, P.J. and Reid, S.D. (Eds.), *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, Praeger, New York, 1987, pp. 128-158.
- Poisson, R. & Su, Z. (1996). "Recherche sur les stratégies d'internationalisation des PME : état de l'art et perspectives". In *Les Actes du 13^e colloque annuel de CCBE-CCPME*, HEC, Montréal (Québec), pp. 163-177.
- Quigley, J.V. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York: McGraw-Hill.
- Ramangalahy, C.F.E. (2000). *Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique*. Thèse de doctorat en administration, HEC-Montréal.
- Reid, S.D. (1981) "The Decision-Maker and Export Entry and Expansion", In *Journal of International Business Studies*, Fall 1981, pp. 101-112.
- Sashkin, M. (1988). "The Visionary Leader", in Conger, J.A. & Kanungo, R.A. (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.

Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent

- Schollhammer, H. & Kurilof, A. (1979). *Entrepreneurship and Small Business Management*. Chicester:Wiley.
- Shuman, J.C. & Seeger, J.A. (1986). "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies", *American Journal of Small Business*, 11(1): 7-18.
- Schumpeter (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Thibodeau, J. (1994). *Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une étude de cas multiples*. Essai de maîtrise. FSA, Université Laval, Québec.
- Torrès, O. (1998). In O. Torrès (Sous coordination), *PME : de nouvelles approches*. 161-64. Edition Economica, coll. Recherches en gestion, Paris.
- Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion, coll. Dominos, Paris.
- Westley, F.R. & Mintzberg, H. (1988). "Profiles of Strategic Vision: Levesque and Iacocca", in Conger, J., Kanungo and Associates (eds.), *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 161-211.
- Wolff, J.A.; Pett, T. L. (2000). "Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance", *Journal of Small Business Management*, 38(2):34-47.
- Wyer, P, Boocock, G. & Abdul-Hamid, I. (1998). "The Internationalisation of Small-and Medium Sized Enterprises: Towards an Alternative Conceptual Framework", *Journal of Enterprising Culture*, 6(3) (September): 283-308.
- Young, S.; Hamill, J.; Wheeler, C. & Davies, R. (1989). *International Market Entry and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zucchella, A. (2000). "Firm Size and Internationalization", in ASAC-IFSAM 2000 Conference Proceedings, 21(8):67-78. Montreal.