

**Quel rôle la vision des dirigeants joue-t-elle dans
l'internationalisation de leurs PME ?
Étude de cas multiples de PME marocaines et
canadiennes du secteur agro-alimentaire**

Brahim Allali

Professeur adjoint
HEC Montréal

Brahim.Allali@hec.ca

Résumé :

Devant la relative incapacité des théories et approches développées dans le contexte de grandes entreprises à expliquer l'internationalisation des PME, la recherche s'est orientée ces dernières années vers l'étude de ladite internationalisation en relation avec le profil des dirigeants. On assiste en conséquence à l'émergence d'un nouveau champ de recherche : l'entrepreneuriat international, qui constitue le point d'intersection de l'entrepreneuriat, de la gestion des PME et de la gestion internationale. C'est dans la perspective de ce nouveau champ que s'inscrit la présente contribution qui s'assigne pour principal objectif d'étudier la relation entre la vision des dirigeants et l'internationalisation de leurs PME. Ainsi, après la présentation d'une revue de littérature reprenant les principaux travaux sur l'internationalisation des PME et la vision des dirigeants, un cadre conceptuel visant à comprendre la nature, la portée et les implications de cette relation est suggéré et des propositions de recherche en sont déduites. Les résultats obtenus à l'issue d'une étude de cas multiples d'une dizaine de PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, suggèrent que la vision claire est associée à la proactivité de l'internationalisation, alors que la vision floue semble être globalement liée à la réactivité de ladite internationalisation. Ils ont également 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 ayant une vision floue semblent improviser leurs actions individuelles. Néanmoins, si la plupart des dirigeants, quelle que soit leur vision, réagissent à la perception positive des performances internationales en accroissant leur engagement sur les marchés étrangers, leur attitude face à des performances négatives semble différer considérablement en fonction de leur pays d'implantation.

1. 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 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. On assiste en conséquence à l'émergence d'un nouveau champ de recherche : l'entrepreneuriat international, qui constitue le point d'intersection de l'entrepreneuriat, de la gestion des PME et de la gestion internationale. C'est dans la perspective de ce nouveau champ que s'inscrit la présente contribution qui s'assigne pour principal objectif d'étudier le rôle que la vision des dirigeants joue dans l'internationalisation de leurs PME. En d'autres termes, il s'agit d'étudier comment et en quoi le fait de concevoir une image claire de la position qu'on veut voir occupée par son entreprise, ses produits et/ou services, influence la manière dont la PME s'internationalise. Dans cette perspective, un cadre conceptuel est présenté immédiatement après une revue succincte de la littérature. La méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude est ensuite expliquée et, enfin, les résultats de l'étude empiriques sont présentés et discutés.

2. 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,

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).

² Traduction libre.

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 taille n'entrave pas l'internationalisation de la PME mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer. Hirsch et Adar 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 exporter³. Les travaux de Cavusgil et Nevin (1981) apportent une nuance importante 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 et des langues (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 externe⁴. 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. Ce dernier se manifeste à notre sens à deux principaux niveaux : au niveau de l'attitude du dirigeant vis-à-vis de l'internationalisation d'une part, et de sa vision quant à cette internationalisation d'autre part.

Concernant l'attitude d'abord, les dirigeants des PME arborent des comportements et attitudes très variés face à l'internationalisation, allant de l'indifférence totale à l'engagement complet. De nombreux auteurs se sont attelés à la tâche de comprendre ces attitudes et comportements aussi bien dans le contexte de recherche en entrepreneuriat que dans celui de l'internationalisation des PME. Par souci de simplicité, ces attitudes et comportements peuvent être classées dans les trois classes d'attitudes suivantes selon les prédispositions d'engagement dans l'effort d'internationalisation : une attitude négative ; une attitude positive ; et une attitude passive. Ces trois classes sous-tendent généralement trois grands types de position que le dirigeant prend face à l'internationalisation : une position de blocage de l'internationalisation ; une position de réaction à un stimulus (ou à des stimuli) interne ou externe ; et une position proactive face à l'internationalisation.

³ Lessard et Denis (1983).

⁴ 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.

Les deux positions réactive et proactive ont suscité l'intérêt des chercheurs depuis fort longtemps (Bilkey et Tesar, 1977 ; Bilkey, 1978 ; Cavusgil, 1976, 1984 ; Czinkota, 1982 ; Beamish *et al.*, 2000 ; Joyal, 1996). Les trois phases d'internationalisation identifiées par Cavusgil (1984) nous semblent particulièrement intéressantes en relation avec nos intérêts de recherche. Ainsi, Cavusgil trouve que les PME s'internationalisent selon trois principaux degrés d'engagement : engagement expérimental, engagement actif, et engagement à fond. Le premier niveau d'engagement concerne généralement des PME relativement indécises et qui sont souvent venues à l'internationalisation en réaction à des stimuli (Bilkey, 1978). Le niveau d'engagement actif peut être atteint soit directement, si la décision d'internationalisation se base sur une attitude positive dès le début, soit quand l'engagement expérimental donne des résultats que le dirigeant juge satisfaisants. Le degré d'engagement à fond suppose généralement que la ou les premières phases aient été réussies. Rares sont les PME qui accèdent directement à cette troisième phase sauf celles créées internationales (Oviatt et McDougall, 1999) ou qui exercent dans des secteurs spécifiques comme les PME technologiques (Julien, 1995).

Si la notion d'attitude des dirigeants face à l'internationalisation a été plus ou moins suffisamment explorée dans la littérature, celle de vision a suscité certes l'engouement de nombreux chercheurs mais 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 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).

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

Pour Morgan (1996), «Dans la littérature en entrepreneuriat, il est souvent sous-entendu que tout le monde "sait" ce que la "vision" est⁵». 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

⁵ Traduction libre

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 futur⁶». 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 : motivation du personnel (Robbins et Duncan, 1988), changement dans l'organisation (Robbins et Duncan, 1988 ; Bartlett et Goshal, 1991), définition de la direction organisationnelle (Gluck, 1984 ; Bird et Jelinek, 1988). Hamel et Prahalad (1989) soutiennent que la vision doit susciter des ambitions dépassant les ressources et compétences de l'entreprise donnant naissance ainsi à une tension créatrice. Pour Meschi (1997), «plus cet écart est grand, plus l'entreprise est amenée à développer et à combiner ses compétences de manière audacieuse pour le combler». Messegghem et Varrault (1997) préviennent cependant contre les risques inhérents à un écart trop grand pouvant constituer une source d'anxiété et d'inhibition. Filion (1991b) résume bien les avantages associés à la vision :

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 vision⁷».

Dans ce travail, nous adoptons la définition de Filion (1991a et b) qui considère la vision comme étant «une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir». En effet, outre sa simplicité, cette définition est la plus proche de notre propre conception de cette notion dans la perspective de la présente contribution. Afin de l'opérationnaliser, nous y distinguons trois composantes : l'image de l'espace à occuper (Espace) ; l'image des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (Moyens) ; et partage de ces deux images avec les partenaires de l'entreprise (Partage).

Force est de constater que malgré la pléthore de travaux sur la vision, aucun travail de recherche ne s'est attelé jusqu'à présent, à notre connaissance du moins, à la tâche d'étudier le rôle que cette vision joue dans l'internationalisation de l'entreprise. Notre contribution se propose à cet égard de combler cette lacune.

3. Cadre conceptuel : vision des dirigeants et internationalisation des PME

3.1. Elaboration du cadre

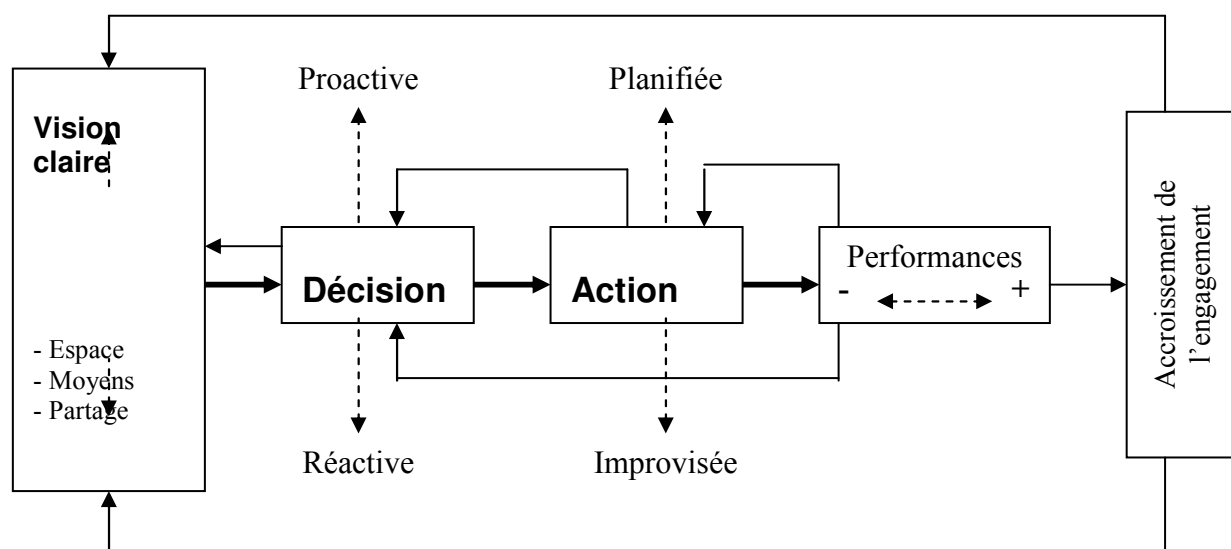
A la lumière des principales conclusions des travaux de recherche sur l'internationalisation des PME en relation avec le profil de leurs dirigeants et leur vision, nous élaborons ci-après un cadre conceptuel dont nous déduisons des propositions de recherche. Ledit cadre exposé à la figure 1 se base, par souci de simplicité, sur les trois niveaux d'engagement international définis par Cavusgil (1984) à savoir : l'engagement expérimental, l'engagement actif et l'engagement à fond. Outre sa simplicité, nous avons choisi la typologie des engagements de

⁶ Traduction libre

⁷ Traduction libre.

Cavusgil (1984) en raison du fait qu'elle se focalise sur l'après-décision d'internationalisation. Nous reconnaissons cependant que la germination de la vision internationale peut être antérieure à la prise de décision et peut même l'avoir motivée. C'est la raison pour laquelle le cadre propose d'examiner le lien entre le caractère proactif ou réactif (Czinkota, 1982 ; Beamish *et al.*, 2000) de cette décision et la clarté ou non de la vision du dirigeant. En effet, ledit cadre postule l'existence de deux types de vision : une vision claire de la position sur le marché que le dirigeant voudrait voir occupée par son entreprise, produit et/ou service et des moyens pour y arriver d'une part, et une vision floue de cette position et/ou des moyens pour y parvenir d'autre part.

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



N.B. : Les flèches grasses représentent les actions de mise en œuvre de la vision, les maigres représentent les actions de feed-back ou les actions conséquentes alors que les flèches en pointillées renvoient aux formes que les composants du cadre peuvent prendre.

3.2. Propositions de recherche

3.2.1. Acuité visuelle et type de décision : Beamish *et al.* (2000) considèrent que la décision d'internationalisation peut être mue par des raisons réactives ou proactives. Cependant, de nombreuses études ont montré que la décision d'internationalisation de la plupart des PME a été prise en réaction à une initiative émanant de l'étranger (Kaynak *et al.*, 1987 ; Brush, 1993 ; Thibodeau, 1994 ; Joyal, 1996). Les travaux de Bilkey (1978) sur les PME exportatrices corroborent également cette tendance et révèlent que la plupart des PME exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe. Pour Julien (1995), les PME les plus dynamiques et qui font le plus d'innovation, ont plus de chance de réussir sur le marché international. Ce sont surtout les dirigeants de ces PME qui prennent leur décision d'internationalisation d'une manière proactive. Nous postulons que leur vision d'internationalisation est plus claire et mieux articulée que celle des dirigeants des PME qui prennent cette décision en réaction à un stimulus. D'où les propositions P1a et P1b :

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

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

3.2.2. Acuité visuelle et type d'action : Mintzberg et Waters (1985) soutiennent que lorsque l'action (ou le pattern d'actions) est basée sur une vision consciente, il serait possible de la contrôler et de l'ajuster au besoin. Beauchamp (2001) va, elle aussi, dans le même sens en avançant que sans actions claires, la vision ne pourra jamais se réaliser. Et d'ajouter : «Un pas critique dans la réalisation de la vision du leader est de supporter les mots par les actions à travers les politiques et les programmes⁸». Les travaux de Quigley (1993) ainsi que ceux de Bennis et Nanus (1985), Sashkin (1988), Beamish *et al.* (1993) abondent également dans la même veine. Pour Gluck (1984), la vision constitue un guide qui permet «d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre» (Mireault, 2000). Sur cette base, nous postulons que, quand la vision est claire, l'action visant à mettre en œuvre la décision d'internationalisation tend à être planifiée, voire formalisée pour faciliter son contrôle, suivi et communication et, au besoin, ajustement. Par contre, quand cette vision est floue, l'action tend à être plus improvisée. D'où les propositions P2a et P2b :

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

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

3.2.3. Perception des performances : Les deux premiers niveaux d'engagement international de Cavusgil (1984) supposent que certaines entreprises s'engagent dans l'internationalisation à titre expérimental alors que d'autres le font d'une manière plus active. Il est à supposer que celles qui s'internationalisent à titre expérimental sont plus enclines que les autres à remettre en cause leur décision quand les performances ne leurs donnent pas satisfaction, sauf quand elles perçoivent d'autres indicateurs positifs. Les PME à vision claire sont censées réexaminer d'abord les éléments de leur action d'internationalisation avant de remettre en cause leur décision d'internationalisation. Quand ces performances sont jugées satisfaisantes et durables, les PME, à vision claire tendent à augmenter leur degré d'internationalisation d'une manière plus substantielle que celles à vision floue. D'où les quatre propositions P3a, P3b, P3c et P3d :

P3a : Dans les PME où le dirigeant a une vision claire, une perception négative des performances internationales, toutes choses étant égales par ailleurs, l'amène à revoir d'abord les éléments de l'action d'internationalisation de son entreprise. Il ne remettrait en cause la décision d'internationalisation que quand les mesures prises auraient échoué.

P3b : Dans les PME où le dirigeant a une vision floue, une perception négative des performances internationales, toutes choses étant égales par ailleurs, l'amène à remettre d'abord en cause la décision d'internationalisation.

P3c : Dans les PME où le dirigeant a une vision claire, une perception positive des premières performances, incite le dirigeant à augmenter son engagement international sous une forme quelconque d'une manière substantielle.

P3d : Dans les PME où le dirigeant a une vision floue, une perception positive des performances internationales, toutes choses étant égales par ailleurs, n'affecte pas l'engagement international de l'entreprise.

⁸ Traduction libre

4. Méthodologie

Eu égard à la nature de la question de recherche et des construits retenus dans cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative composite basée sur la méthode d'étude de cas multiples⁹. En effet, quatre types d'outils méthodologiques y ont été utilisés séparément ou combinés en fonction des situations étudiées : entrevues semi-structurées ; démarche ethnographique ; utilisation d'informants ; et enfin, analyse de documents. La méthode des entrevues est sans contredit, la principale méthode utilisée dans le cadre de ce travail. Les trois autres approches ont été utilisées pour la préparer, la compléter et/ou vérifier ses conclusions et définir le contexte global du secteur ou du sous-secteur de la PME étudiée. Nous avons préparé notre utilisation de cette méthode sur la base des travaux de Yin (1994, 1997) qui préconise de commencer par formuler des hypothèses théoriques, ainsi que sur celles de Glaser et Strauss (1967) qui utilisent l'induction analytique. À ce niveau du moins, nous nous sommes écarté nettement de l'approche d'Eisenhardt (1989) appelant à commencer sans a priori théoriques.

Les différents construits retenus dans l'étude ont été opérationnalisés et codés. Cependant, bien que nous ayons introduits des éléments de contingence très stricts pour définir les PME concernées par l'étude empirique¹⁰, la sélection de ces dernières a été faite d'une manière arbitraire conformément à la recommandation d'Eisenhardt (1989) dans la mesure où il s'agit de mesurer des construits fortement liés à la personnalité du dirigeant.

Afin de purger l'étude d'éventuels biais afférents à un environnement socio-économique et culturel donné, nous avons tenu à tester la validité du cadre dans deux pays économiquement et culturellement différents. Nous avons choisi pour ce faire de mener l'étude au Maroc et au Canada. Cependant, pour assurer une certaine comparabilité des conclusions, il fallut choisir les entreprises dans un secteur d'activité ayant un positionnement économique similaire dans les deux pays. Ainsi, avons-nous opté pour le secteur agro-alimentaire qui joue un rôle de premier ordre dans les deux économies.

Quinze PME dont huit marocaines et sept canadiennes ont été présélectionnées en collaboration avec un certain nombre d'organismes dont Agriculture et agroalimentaire Canada, Le Club des exportateurs agroalimentaires du Québec, le Centre marocain de promotion des exportations et l'établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations. Cependant, comme la méthodologie choisie comporte un seuil de saturation théorique¹¹, cinq PME canadiennes et cinq marocaines seulement ont été retenues dans l'étude finale. Les cinq restantes ont été utilisées comme des cas de contrôle.

Outre des entrevues semi-structurées d'une durée moyenne de deux heures, des visites et observations participantes ou non ont été également utilisées, de même que des analyses de documents pour recueillir les informations nécessaires sur les PME de l'échantillon.

5. Résultats et discussions

Après la transcription des données, le logiciel Atlas.ti a été utilisée pour le dépouillement et l'analyse desdites données. La table 1 présente les données de base émanant du premier dépouillement.

⁹ Nous entendons cette méthode dans son sens large incluant les différentes approches de collecte de données dont certaines sont utilisées dans le cadre de ce travail.

¹⁰ Les PME retenues doivent répondre aux critères suivants : effectif inférieur ou égal à 499 employés, le dirigeant détenant ou représentant d'une manière plénipotentiaire des intérêts qui détiennent au moins 51 % du capital. En outre, la PME ne doit pas être leader de son secteur (moins de 10 % de parts de marché).

¹¹ Un seuil de saturation théorique consiste à arrêter la collecte des données quand les informations additionnelles deviennent peu significatives.

Table 1 : Comparaison inter-échantillons des résultats compilés

	Échantillon marocain					Échantillon canadien				
	M1	M2	M3	M4	M5	C1	C2	C3	C4	C5
Création	1999	1945	1946	1999	1995	1930	1993	1995	1992	NC
International.	1999	1987	1987	1999	1997	1987	1993	1995	1996	NC
Vision	Claire	Floue	Claire	Floue	Floue	Claire	Claire	Floue	Claire	Floue
Décision	Pro active	Réactive	Pro active	Réactive	Réactive	Proactive	Pro active	Proactive	Proactive	Réactive
Action	Improvisée	Improvisée	Planifiée	Planifiée	Improvisée	Planifiée	Improvisée	Improvisée	Planifiée	Improvisée
Performances	Positives	Négatives	Positives	Positives	Positives	Positives	Positives	Positives	Positives	Négatives
Action subséquente	Accroissement	Accroissement	Accroissement	Main-tien	Accroissement	Accroissement	Accroissement	Accroissement	Accroissement	Main-tien

L'analyse à proprement parler a été effectuée en trois temps : d'abord, chacun des cas a été analysé à part ; ensuite, les cas ont été comparés au sein de chacun des deux échantillons nationaux ; enfin, les deux échantillons ont été comparés entre eux.

Comme la méthodologie utilisée combine aussi bien une approche hypothético-déductive qu'une approche inductive, l'analyse s'est faite à deux principaux niveaux : au niveau de la vérification des propositions de recherche d'une part, et au niveau de l'exploration inductive d'autre part. Dans un souci de simplicité, nous ne présentons ci-après et discutons que les principaux résultats hypothético-déductifs. Les conclusions de l'exploration inductive feront l'objet d'une autre contribution.

Les propositions P1a et P1b sont confirmées à l'issue de cette étude et ce, tant au niveau de l'échantillon marocain que du canadien. En effet, les cinq dirigeants qualifiés dans l'étude comme ayant une vision claire, ont pris la décision d'internationaliser leurs entreprises d'une manière proactive. A l'inverse, sur les cinq dirigeants dont la vision a été trouvée plutôt floue, une seule dirigeante canadienne a pris sa décision d'une manière proactive infirmant ainsi partiellement la proposition P1b. Or, l'analyse montre que, floue au départ, la vision de cette dirigeante s'est clarifiée par la suite du fait de la cohérence décelée dans ses actions. Par conséquent, nous soutenons que les dirigeants ayant une vision claire ou, qui se clarifie par la suite, tendent à prendre leur décision d'internationalisation d'une manière proactive alors que ceux qui ont des visions floues, la prennent plutôt réactivement. Cela nous semble s'expliquer, entre autres, par le fait que les dirigeants tournés vers l'international prennent le temps de réfléchir à ce qu'ils veulent réaliser sur les marchés étrangers. Cette réflexion bien que souvent informelle, imprime une certaine clarté à leur projet international et guide leurs actions d'internationalisation.

Table 2 : Comparaison inter-échantillons de l'état de vérification des propositions de recherche par entreprise

Vision	Propositions		Échantillon marocain					Échantillon canadien				
			M1	M2	M3	M4	M5	C1	C2	C3	C4	C5
Claire	P1a	Vision claire associée à proactivité de décision	C		C			C	C		C	
	P2a	Vision claire associée à planification d'action	I		C			C	I		C	
	P3a	Performances négatives et ajustement	C		C							
	P3c	Perf. Positives et accroissement	C		C	I	C	C	C	C	C	
Floue	P1b	Vision floue associée à réactivité de décision		C		C	C			I		C
	P2b	Vision floue associée à improvisation d'action		C		I	C			C		C
	P3b	Perf. Négatives et retrait		I			I					C
	P3d	Performances positives et maintien d'engagement				C	I			I		C

N.B. : C = confirmée ; I = infirmée

Si nous avons trouvé que la distinction entre internationalisation proactive et internationalisation réactive était convenable pour définir la manière dont les dirigeants viennent à internationaliser leurs entreprises (Beamish *et al.*, 2000), l'échantillon que nous avons choisi infirme l'assertion de nombreux auteurs que la plupart des PME prennent leur décision d'internationalisation d'une manière réactive (Kaynak *et al.*, 1987 ; Brush, 1993 ; Thibodeau, 1994 ; Joyal, 1996). En effet, sur les dix dirigeants interrogés, six ont pris cette décision plutôt proactivement. Nos résultats infirment également l'affirmation de Bilkey (1978) que les PME qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive. En effet, dans l'échantillon marocain, la plus grande entreprise en terme d'effectif employé (M2 : 450 employés) s'est internationalisée plutôt réactivement. Dans l'échantillon canadien, il est vrai que la plus grande entreprise en terme d'effectif employé (C1 : 480 employés), s'est internationalisée proactivement mais c'est le cas aussi de la plus petite (C4 : 8 employés).

La proposition P2a n'a pas pu être confirmée en l'état et ce, aussi bien au niveau de l'échantillon marocain que du canadien. En effet, nous avons trouvé que la planification et l'improvisation sont certes liées à l'acuité de la vision mais qu'elles dépendent également de la stabilité ou de l'instabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Nous avons constaté à cet égard que les dirigeants qui évoluent dans un environnement stable tendent à planifier leurs actions alors que ceux qui se meuvent dans des conditions plutôt instables tendent à les improviser. Cependant, nous avons trouvé que les dirigeants à vision claire qui évoluent dans un environnement instable arrivent, du fait de la clarté de leur vision, à planifier le cadre général des actions quand bien même ces dernières sont improvisées. C'est justement ce cadre planifié dans lequel s'inscrivent les actions individuelles qui assure la cohérence d'ensemble et permet au dirigeant de réaliser sa vision. Nous soutenons sur cette base que plus l'environnement est instable, plus le dirigeant a besoin d'avoir une vision claire de manière à pouvoir retrouver son chemin dans la turbulence.

Par contre, la proposition P2b a été, à une exception près au niveau de l'échantillon marocain, confirmée pour toutes les entreprises. L'exception dont il est question ici a été relevée au niveau du cas M4. Elle s'expliquerait à notre avis, par la formation antérieure du dirigeant en finance.

Ce résultat confirme et affine ceux de nombreux chercheurs (Gluck, 1984 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Bennis et Nanus, 1985 ; Sashkin, 1988 ; Quigley, 1993 ; Beamish *et al.*, 1993). En effet, les chercheurs qui se sont intéressés à cette relation entre l'acuité de la vision et le type d'action mise en œuvre soutiennent globalement que la vision constitue un guide qui permet «... d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre.» (Mireault, 2000).

La proposition P3a a été globalement confirmée. Cependant, comme toutes les entreprises dont les dirigeants ont une vision claire ont réalisé des performances jugées positives, il n'a été possible de confirmer ladite hypothèse que par simulation. En d'autres termes, il a été demandé aux dirigeants ce qu'ils auraient fait si lesdites performances étaient plutôt négatives. Les dirigeants marocains ont été plus clairs et aussi plus catégoriques à cet égard en soutenant qu'ils auraient revu leurs actions et stratégies mises en œuvre et que l'éventualité de se retirer du marché international était entièrement exclue. Les réponses des dirigeants canadiens étaient par contre moins tranchées. Deux des trois dirigeants ayant une vision claire ont soutenu en effet que cela dépendrait des opportunités sur le marché local mais qu'ils commenceraient probablement par revoir les actions mises en œuvre. Le troisième a soutenu par contre que, quelles que soient les performances réalisées, il ne se détournerait jamais du marché international. L'analyse de l'activité desdites entreprises révèle un fait très important : en effet, les deux dirigeants marocains (M1 et M3) dont la vision est claire produisaient des biens spécifiquement conçus pour le marché étranger. En outre, le marché local n'est pas aussi développé et rentable que le marché étranger. Aussi, se détourner du marché étranger signifierait pour ces entreprises, le changement pur et simple d'activité puisqu'il faudrait dans ce cas, concevoir de nouveaux produits qui répondraient mieux aux besoins du marché local. Pour les entreprises canadiennes (C1 et C4) par contre, les produits vendus à l'étranger peuvent tout aussi bien se vendre sur le marché canadien à peu près dans les mêmes conditions de rentabilité et de satisfaction des besoins. Le dirigeant canadien ayant soutenu qu'il ne se détournerait jamais de l'international (C2), exporte quant à lui un produit beaucoup plus demandé à l'étranger qu'il ne l'est au Canada. Aussi, estimons-nous que P3a, bien que confirmée, doit être nuancée en fonction du type de produit ou d'activité.

La proposition P3b quant à elle a été infirmée dans le contexte marocain sur la base de l'étude des cas (M2, M4 et M5). Par contre, dans le contexte canadien, cette proposition a été confirmée dans le seul cas où des performances négatives ont été enregistrées. Là encore, l'explication est à chercher dans la nuance précédente relative à la nature du produit – marché. Évoluant dans un secteur extraverti, les entreprises marocaines, une fois engagées dans l'international, n'ont d'autres choix que d'y rester ou de changer purement et simplement d'activité. Par contre, les entreprises canadiennes du fait que leur activité porte sur des produits pouvant également être écoulés sur le marché intérieur en l'absence de toute moins-value, semblent avoir plus de choix et pourraient fort bien se rabattre sur le marché intérieur en cas de mauvaises performances.

Enfin, La proposition P3c a été globalement confirmée dans les deux échantillons. Là également certains bémols doivent être introduits. En effet, il est vrai que la perception positive des performances incite le dirigeant à accroître son engagement international; néanmoins, nous pouvons relever que bien qu'ils l'aient fait dans l'ensemble, certains dirigeants (exemple M1) n'ont pas attendu de voir les premières performances pour accroître leur engagement. D'autre part, d'autres dirigeants ont maintenu leur niveau antérieur d'engagement même en présence de performances positives (exemple M4). Certains

dirigeants qui ont accru leur engagement international l'ont fait très symboliquement (comme C2). Cela s'explique en grande partie par le fait que certains produits ne peuvent être qu'exportés à partir du pays en question.

Les implications de ces résultats pour les managers sont nombreuses. Nous nous en limitons ici à celles qui nous semblent être les plus importantes. D'abord, ces résultats montrent que le fait de concevoir une vision, facilite le processus décisionnel au sein de l'entreprise et imprime une certaine cohérence aux actions de sa mise en œuvre. Ils suggèrent également que la conception d'une vision claire permet de se donner les moyens appropriés pour réussir l'internationalisation évitant ainsi les déperditions des ressources et des efforts, mais également leur insuffisance. Ces résultats appellent également à se pencher sur la performance internationale et à en faire un élément important de la décision d'augmenter l'engagement international de l'entreprise. Une autre implication serait pour le dirigeant de la PME de veiller à ce que la vision soit partagée par ses partenaires aussi bien au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur et à ce qu'elle serve de catalyseur aux efforts en vue de la réalisation des objectifs de la PME. Une autre implication et non des moindres est que les PME s'internationalisent d'une manière différente de celle des grandes firmes et que, par conséquent, elles ont besoin d'outils et d'approches différents pour mener à bien une telle entreprise.

6. 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.

De par la combinaison méthodologique adoptée et malgré le nombre réduit des cas retenus, l'étude a produit une richesse d'information qui dépasse de loin le périmètre de cette recherche. Ainsi, l'étude a montré que la vision claire est associée à la proactivité de l'internationalisation. Inversement, la vision floue semble être globalement liée à sa réactivité. Elle a également 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.

Néanmoins, si la plupart des dirigeants, quelle que soit leur vision, réagissent à la perception positive des performances internationales en accroissant leur engagement sur les marchés étrangers, leur attitude face à des performances négatives semble différer considérablement en fonction de l'extraversion ou non de leur secteur. Ainsi, si la plupart des dirigeants canadiens interrogés soutiennent qu'ils songeraient à se focaliser sur le marché intérieur si les performances internationales étaient négatives, leurs homologues marocains assurent que leur engagement international est irréversible. Cela s'explique notamment par le fait que le secteur agro-alimentaire marocain est plutôt extraverti. C'est ce qui explique aussi le fait que même en présence de performances négatives, le dirigeant décide parfois d'accroître l'engagement

international de son entreprise plutôt que de le réduire. En d'autres termes, l'extraversion du secteur joue dans ce cas le rôle de barrières à la sortie de l'international.

Notre contribution se veut en fait un premier pas dans le voie de mieux comprendre la relation entre la vision du dirigeant et l'internationalisation de sa PME. Aussi, recommandons-nous davantage de recherches portant sur un échantillon constitué de plus de cas. La disponibilité du modèle de base que nous avons développé dans le cadre de cette étude rend cette entreprise relativement aisée. Dans cette perspective, il serait possible d'utiliser aussi bien une approche qualitative du type de celle que nous avons adoptée dans ce travail, qu'une approche quantitative. Nous recommandons également de faire des recherches sur des entreprises évoluant dans les mêmes sous-secteurs du secteur agro-alimentaire pour avoir des résultats plus homogènes. Nous préconisons aussi que des travaux de recherche ultérieurs portent sur d'autres secteurs comme celui des PME technologiques pour tester le modèle face à d'autres problématiques. Nous préconisons également le recours à des études longitudinales pour suivre tout le processus visionnaire depuis la germination jusqu'à la réalisation de la vision. Cela pourrait être jumelé avec un séjour de longue durée dans les entreprises étudiées pour approfondir les questions de recherche. Dans la mesure du possible, nous recommandons également l'inclusion dans l'étude de PME qui se sont retirées de l'international pour améliorer la compréhension de la relation entre la vision et l'internationalisation.

Références

- Bandarowski, J.F. (1990). Corporate Imagination Plus, Free Press.
- Bartlett, C. & Goshal, S. (1991). "Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research", Strategic Management Journal, 12: 5-16.
- Beamish, P.W. (1990), "The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda", in Rugman, A.M. (Ed.), Research in Global Strategic Management: A Canadian Perspective, Vol. 1; Greenwich, CT: Jai Press; 77-92.
- Beamish, P.W.; Morrison, A.J.; Rosenzweig, P.M. & Inkpen, A.C. (2000). International Management – Text and Cases. 4th Ed. McGraw-Hill.
- Beauchamp, J. (2001). Vision and the Visioning Activity of Organizational Leaders. Ph.D. Thesis Proposal, McGill University, Montreal.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). Leaders : The Strategies for Taking Charge. New York : Harper.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms", Journal of International Business Studies, (Spring-Summer), 93-8.
- Bilkey, W.J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms". Journal of International Business Studies (Spring): pp. 33-46.
- Bird, B. & Jelinek, M. (1988). "The Operation Of Entrepreneurial Intentions", American Journal of Small Business, 13(2): 21-30.
- Bourcieu, S.. (2000). "L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique". Gestion, 2(1), (printemps), pp. 12-22.
- Brush, C.G. (1993). "Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age". Entrepreneurship Theory & Practice, 17(3):83-84.
- Calof, J.L. (1993). "The Impact of Size on Internationalization". Journal of Small Business Management, 31(4):60-69.
- Calof, J.L., (1994). "The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited", Journal of International Business Studies, 25(2):367-87.
- Cantillon, R. (1931). Essai sur la nature du commerce en général. H.Higgs (Ed.). London: MacMillan.
- Casson, M. (1985), "Entrepreneurship". In A. Kuper, A. & J. Kuper (Eds.). The Social Science Encyclopedia, Routledge and Kegan Paul, p. 256-257.
- Cavusgil, S.T. & Nevin, J.R. (1981). "Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation". Journal of Marketing Research (February).
- Cavusgil, S.T. (1980). "On the Internationalisation Process of Firms". European Research, 8 (November):273-81.

- Cavusgil, S.T. (1984). "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", Journal of Business Research, 12: 195-208.
- Coviello, N.E.; McAuley, A. (1999). "Internationalization and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research". Management International Review, 39(3):223-22.
- Czinkota, M.R. (1982). Export Development Strategies: U.S. Promotion Policy, New York: Praeger Special Studies.
- Dunning, J.H. (1989). "The Study of International Business: A Plea for a more Interdisciplinary Approach". Journal of International Business Studies, 20:411-36.
- Eisenhardt, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research», Academy of Management Review, Vol. 14, n° 4, pp. 532-550
- Erramilli, M.K. & Rao, C.P. (1993). "Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach", Journal of Marketing, 57(3):19-38.
- Filion, L. J. (1991a). "Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamodel". ISBJ. 9(2): 26-40.
- Filion, L. J. (1991b). Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L.J. (2001). "Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME". In Julien, P.-A. (Ed.), PME, bilan et perspectives, 3^{ème} édition.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research. London: Wiedenfield and Nicholson.
- Gluck, F.W. (1984). "Vision and Leadership", Interfaces, 14(1): 10-18.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). "Strategic Intent", Harvard Business Review (May-June): 63-76.
- Harel-Giasson, F. (1995). "Faut-il vraiment avoir de la vision ?", Gestion, 20(3):60-63.
- Hickman, C. & Silva, M. (1984). Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age, New American Library.
- Hitt, M.A. & Bartkus, B.R. (1997). "International Entrepreneurship". In Katz J.A. (Ed.). Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth, vol. 3. London: Jai Press Inc. 7-30.
- 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.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996). "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models". Journal of International Business Studies, 27(3).
- Lessard, M. & Denis, J.-E. (1983). "La taille des firmes et la performance à l'exportation". In Denis, J.-E. (Ed.), La PME et l'exportation, Gaëtan Morin Editeurs.
- Mehta, S.N. (1995). "Enterprise: Small and Midsize Firms Scale Back Hopes for Doing Business with Mexico". Wall Street Journal (September 1), p. B2.
- Meschi, P.X. (1997). "Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites", 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- Messeghem, K. & Varrault, N. (1997). "Pour une approche cognitive du processus d'adoption d'une démarche d'assurance de la qualité de type ISO 9000 par le dirigeant-propriétaire de petite entreprise", 6^{ème} Congrès de l'AIMS, Montréal.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, 6: 257-72.
- Mireault, C. (2000). L'influence du système de relations sur le processus visionnaire des femmes entrepreneures : une comparaison Québec – Yucatán. Mémoire (M.Sc.), Ecole des HEC, Montréal.

- Morgan, A. (1996). "Entrepreneurial Vision: A Framework for Analysis", in Filion, L.J. & Lavoie, D. (Eds.), Actes du 13^{ème} colloque du CCPME, Montréal. pp. 377-88.
- Nkongolo-Bakenda, J.-M. (1999). "PME transnationales et veille stratégique en contexte de mondialisation : nécessaire compromis entre contraintes en ressources et exigences du vaste espace marchand". In Les Actes de l'ASAC 1999, St. John, Nouveau Brunswick.
- O'Farrel, P.N. & Hitchins, P.W.N. (1988). "Alternative Theories of Small Firm Growth: A Critical Review". Environment and Planning, 20:365-382.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1999). "A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship", Research in Global Strategic Management, Vol. 7: Wright, R.W. (Ed.), International Entrepreneurship: Globalization of Emerging Businesses. Stanford, CT: Jai Press; 23-40.
- 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.
- Robert, M. (1983). Strategic Thinking: Charting the Future Direction of Your Organization. Australia, Decision Sciences International Ltd.
- Robbins, S.R. & Duncan, R.B. (1988). "The Role of the CEO and Top Management in the Creation and Implementation of Strategic Vision", in Hambrick, D.C. (Ed.), The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers, pp. 137-62, Greenwich, CT: Jai Press.
- Sashkin, M. (1988). "The Visionary Leader", in Conger, J.A. & Kanungo, R.A. (Eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sashkin, M. (1992). "Strategic Leadership Competencies: An Introduction", in Phillips, R.L. & Hunt, G. (Eds.), Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective, pp. 139-60, Westport, CT: quorum.
- Schollhammer, H. & Kurilof, A. (1979). Entrepreneurship and Small Business Management. Chicester: Wiley.
- Shuman, J.C. & Seeger, J.A. (1986). "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Companies", American Journal of Small Business, 11(1): 7-18.
- Schumpeter (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Thibodeau, J. (1994). Les facteurs de succès à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec : une étude de cas multiples. Essai de maîtrise. FSA, Université Laval, Québec.
- Torrès, O. (1998). In O. Torrès (Sous coordination), PME : de nouvelles approches. 161-64. Edition Economica, coll. Recherches en gestion, 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.
- Yin, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R. (1997). «The Abridged Version of Case Study Research: Design and Methods», in Bickman L. & Rog, D.G. (Eds.), Handbook of Applied Social Research Methods, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 229-259.
- 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.

Annexe 1 : Grille d'opérationnalisation des construits et variables

Codes	Opérationnalisation
<i>VISION</i>	Vision de l'espace ou de l'horizon à occuper (<i>VSPACE</i>) + vision des moyens et actions à mettre en œuvre (<i>VMEANS</i>) + partage de la vision avec les collaborateurs et partenaires (<i>VSHARE</i>)
<i>VSPACE</i>	Vision de l'espace à occuper par son entreprise (<i>VSME</i>), <u>et/ou</u> par son ou ses produits (<i>VPROD</i>), <u>et/ou</u> par son ou ses services (<i>VSCE</i>). Cette <i>VSPACE</i> est claire si le total de ses composantes donne une valeur située entre (1) et (3). Une valeur inférieure signifie que <i>VSPACE</i> est floue.
<i>VSME</i>	Opérationnalisées par les questions correspondantes. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par l'entreprise est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VPROD</i>	Opérationnalisée par les questions correspondantes. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par le(s) produit(s) est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VSCE</i>	Opérationnalisée par les questions correspondantes (OQC). Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par le(s) service(s) est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VMISC</i>	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'orientation générale est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
<i>VMEANS</i>	Vision des actions organisationnelles (<i>VMEANS-C</i>) + vision des ressources (<i>VMEANS-R</i>) + vision des actions de formation et de savoir-faire (<i>VMEANS-T</i>) + vision des stratégies commerciales et compétitives (<i>VMEANS-CS</i>) + vision des moyens divers (<i>VMEANS-M</i>). <i>VMEANS</i> est considérée claire si le total de ses composantes donne une valeur située entre (3) et (5). Elle sera considérée floue si ce total donne une valeur inférieure.
<i>VMEANS-C</i>	Opérationnalisée par les questions correspondantes (OQC). Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des actions organisationnelles nécessaires est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-R</i>	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des ressources nécessaires est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-T</i>	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des actions de formation et de savoir-faire nécessaire est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-CS</i>	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de la stratégie commerciale est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VMEANS-M</i>	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des moyens divers à mettre en œuvre est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
<i>VSHARE</i>	OQC. Cette variable est également triangulée. Des questions sont posées aux collaborateurs et partenaires pour nous assurer que la vision est partagée. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision est partagée. Une valeur inférieure signifie qu'elle ne l'est pas.
<i>VCLEAR</i>	Opérationnalisée à partir des résultats donnés par les composantes de la vision. Nous avons <i>VCLEAR</i> si et seulement si la valeur de <i>VSPACE</i> est comprise entre 1 et 3, celle de <i>VMEANS</i> est située entre 3 et 5 et celle de <i>VSHARE</i> est égale à 1. Aucune compensation n'est faite entre les valeurs des composantes. Cependant, une vision est dite claire et non partagée si <i>VSPACE</i> et <i>VMEANS</i> sont claires alors que <i>VSHARE</i> = 0.
<i>VFUZZY</i>	Opérationnalisée à partir des résultats donnés par les composantes de la vision. Nous avons <i>VFUZZY</i> si <i>VSPACE</i> a une valeur inférieure à 1, et/ou <i>VMEANS</i> a une valeur inférieure à 3, et/ou <i>VSHARE</i> a une valeur nulle.
<i>DECISION</i>	Opérationnalisée à partir de ses composantes <i>DECPROACT</i> et <i>DECREACT</i> . La décision est dite proactive si les résultats des composantes est égale ou supérieure à (2). Elle est réactive si elle est inférieure.
<i>DECPROACT</i>	OQC. Si la décision d'internationalisation est mue principalement par l'une des motivations du tableau I (Johnston et Czinkota, 1982) ou par une motivation équivalente, une valeur (1) est donnée à ce construit. Sinon une valeur (0) lui est attribuée. $DECPROACT = 1 + 1 = 2$
Codes	Opérationnalisation
<i>DECREACT</i>	OQC. Si la décision d'internationalisation est mue principalement par l'une des motivations du tableau II (Johnston et Czinkota, 1982), une valeur de (0) est attribuée à ce construit. Sinon, une valeur (1) lui est donnée. $DECREACT = 0$

<i>ACTION</i>	Opérationnalisée à partir de ses composantes PLAN et NOPLAN. Une action planifiée est celle ayant une valeur de (1). L'action est dite improvisée si sa valeur est de (0).
PLAN	OQC. Si l'action n'est pas préalablement formalisée, nous cherchons dans les réponses données, des indications d'intention préalable claire validée par le répondant. Dans un cas comme dans l'autre, une valeur de (1) est donnée à ce construit. PLAN = 1
NOPLAN	OQC. Si l'action n'est ni préalablement formalisée ni basée sur une intention préalable claire et validée, une valeur (0) lui est attribuée. NOPLAN = 0
CONF	OQC. Si l'action est déjà réalisée et est conforme à l'intention préalable, une valeur de (1) lui est attribuée. CONF = 1
NOCONF	OQC. Si l'action est déjà réalisée et n'est pas conforme à l'intention préalable, une valeur de (0) lui est attribuée. NOCONF = 0
CONSIST	OQC. Même si aucune intention préalable n'est énoncée, si les actions réalisées sont cohérentes les unes par rapport aux autres <u>et</u> permettent de reconstruire une intention inconsciente <u>validée</u> par le répondant, une valeur de (1) est attribuée à ce construit. CONSIST = 1
NOCONSIST	OQC. En l'absence d'une intention préalable, les actions ne sont pas cohérentes entre elles, et/ou ne permettent pas de reconstruire une intention inconsciente du répondant, et/ou ce dernier ne valide pas cette intention, une valeur de (0) est donnée à ce construit. NOCONSIST = 0
ADJUST	OQC. Quand l'action n'est pas conforme NOCONF ou n'est pas cohérente NOCONSIST et les corrections et adaptations nécessaires lui sont apportées, une valeur de (1) lui est attribuée. Dans le cas contraire, une valeur de (0) lui est donnée.
PERFSELF	OQC. Une perception positive des performances ou des réalisations partielles a une valeur de (1). Une perception négative a une valeur de (0)
PERINTENS	OQC. Un accroissement de cet engagement sous l'une ou plus des quatre formes énoncées ou une forme équivalente, donne une valeur de (1). L'absence d'un tel accroissement donne une valeur de (0). La réduction de l'engagement donne une valeur de (-1).