11ème
CIFEPME
Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME

Josée ST-PIERRE
Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Ruben MOLINA SANCHEZ
Universidad de Guanajuato, Mexique

Louis RAYMOND
Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Configurations de capacités stratégiques et performance des PME : une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national

Résumé

L'étude de la performance des PME est un sujet de recherche complexe si l'on admet que ces entreprises ne forment pas un tout homogène, qu'elles constituent souvent le prolongement de leur propriétaire-dirigeant et qu'elles opèrent dans des environnements culturel et institutionnel particuliers qui sont ceux de leur pays d'origine. Ajoutons à ceci que les contraintes imposées par l'environnement national peuvent aussi être un facteur déterminant de leur performance dans la mesure où s'y trouvent notamment les ressources, les barrières, les différentes législations. Quelles capacités stratégiques développent les PME pour favoriser leur performance dans des environnements nationaux différents ? Quel est le poids de cet environnement sur leurs choix organisationnels? Nous explorerons ces questions par l'étude de trois groupes de PME localisées dans des environnements nationaux différents que sont le Canada, la France et le Mexique. En partant du fait que le Canada offre un environnement relativement libéral pour l'entreprise privée; la France est reconnue pour ses politiques sociales importantes imposant plusieurs contraintes aux entreprises notamment pour se conformer aux exigences de l'Union européenne; alors que le Mexique est un pays en développement où les politiques sont moins développées pour soutenir la croissance des PME, nous étudierons les modes de fonctionnement de PME opérant dans ces trois environnements pour voir si ils se distinguent et, le cas échéant, quel est l'impact sur la performance.

Mots-clés : PME, internationalisation, stratégie.

Configurations de capacités stratégiques et performance des PME: une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national

Josée ST-PIERRE
Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Ruben MOLINA SANCHEZ
Universidad de Guanajuato (Mexique)

Louis RAYMOND
Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières

Pour la correspondance : Josee.st-pierre@uqtr.ca

RÉSUMÉ :

L'étude de la performance des PME est un sujet de recherche complexe si l'on admet que ces entreprises ne forment pas un tout homogène, qu'elles constituent souvent le prolongement de leur propriétaire-dirigeant et qu'elles opèrent dans des environnements culturel et institutionnel particuliers qui sont ceux de leur pays d'origine. Ajoutons à ceci que les contraintes imposées par l'environnement national peuvent aussi être un facteur déterminant de leur performance dans la mesure où s'y trouvent notamment les ressources, les barrières, les différentes législations. Quelles capacités stratégiques développent les PME pour favoriser leur performance dans des environnements nationaux différents ? Quel est le poids de cet environnement sur leurs choix organisationnels? Nous explorerons ces questions par l'étude de trois groupes de PME localisées dans des environnements nationaux différents que sont le Canada, la France et le Mexique. En partant du fait que le Canada offre un environnement relativement libéral pour l'entreprise privée; la France est reconnue pour ses politiques sociales importantes imposant plusieurs contraintes aux entreprises notamment pour se conformer aux exigences de l'Union européenne; alors que le Mexique est un pays en développement où les politiques sont moins développées pour soutenir la croissance des PME, nous étudierons les modes de fonctionnement de PME opérant dans ces trois environnements pour voir si ils se distinguent et, le cas échéant, quel est l'impact sur la performance.

Mots-clés : PME, Internationalisation, Stratégie

Configurations de capacités stratégiques et performance des PME: une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national

1. Introduction

L'étude de la performance des PME est un sujet de recherche complexe si l'on admet que ces entreprises ne forment pas un tout homogène, qu'elles constituent souvent le prolongement de leur propriétaire-dirigeant et qu'elles opèrent dans des environnements et des conditions très singulières. Ajoutons à ceci que les contraintes imposées par l'environnement national peuvent aussi être un facteur déterminant de leur performance dans la mesure où s'y trouvent notamment les ressources, les barrières, les différentes législations (Aragón-Correa et Sharma, 2003; Wong, Ho et Autio, 2005). Quelles capacités stratégiques développent les PME pour favoriser leur performance dans des environnements nationaux différents ? Quel est le poids de cet environnement sur leurs choix organisationnels ?

Selon une étude récente sur des PME industrielles en Turquie, des facteurs externes tels que les politiques publiques (17 %), l'emplacement des usines (12 %) et l'intensité concurrentielle (10 %) influencent le plus la performance des entreprises (Karpak et Topçu, 2010). Pour Jantunen, Ellonen et Johansson (2011), l'environnement externe influence la performance à partir des normes dictées par l'industrie. Ils affirment également que les entreprises innovantes tendent à adopter des pratiques similaires à celles de leurs concurrents afin de s'aligner à leur environnement, tandis que leur avantage compétitif est basé sur leurs capacités uniques. L'influence de l'environnement externe sur la performance est loin de faire l'unanimité. D'ailleurs, selon O'Regan, Kluth et Parnell (2011), les travaux publiés semblent accorder plus de poids aux facteurs internes à l'entreprise. Ces auteurs indiquent que dans les travaux recensés, les effets dus au secteur d'activités ou à l'industrie expliquent au plus 20% de variance dans la performance des entreprises. Leur propre étude sur la performance de l'industrie britannique du plastique montre que l'environnement concurrentiel et la position stratégique des entreprises ont peu d'influence sur la profitabilité et que la plus grande partie de la variance s'explique par des caractéristiques idiosyncratiques propres aux firmes. Pour sa part, dans une étude qualitative portant sur les comportements internationaux des PME, St-Pierre (2009) montre que la mondialisation a tendance à laminer les différences en amenant les entreprises à adopter des pratiques d'affaires relativement semblables dans le but de ne pas prendre de distance sur les autres entreprises opérant sur les marchés étrangers.

Bien que les pratiques d'affaires puissent se ressembler, cela ne veut pas dire qu'elles sont déployées de la même façon dans les entreprises de différents pays. Les institutions dont dépendent les PME dans chaque pays (Busenitz, Gomez et Spencer, 2000) ainsi que les éléments culturels affectant leurs valeurs et leurs comportements, pourraient se répercuter sur les pratiques d'affaires et les comportements entrepreneuriaux qu'elles adoptent (Hofstede, 2001; Kreiser *et al.*, 2010). Il semble donc peu probable qu'il n'y ait aucune différence entre les organisations des différents pays et les déterminants de leur performance, même dans un contexte de mondialisation.

Dans cette optique, on peut conclure que les entreprises doivent forcément composer avec leur environnement immédiat ou leur milieu et y adapter leurs pratiques d'affaires afin de pouvoir dégager une performance satisfaisante. Le but de cette communication est de vérifier empiriquement cette hypothèse. En se basant sur la perspective des capacités stratégiques qui

a émergé durant la dernière décennie comme cadre théorique adapté pour expliquer l'hétérogénéité de la performance des entreprises (Weerawardena et Mavondo, 2011), nous examinons plusieurs déterminants de cette performance dans trois pays à culture différente soit le Canada, la France et le Mexique. Notre but est de vérifier si les configurations de capacités stratégiques reconnues comme étant associées à la performance concurrentielle des PME sont homogènes parmi les entreprises de chaque pays et différentes entre les pays. Nous souhaitons aussi montrer si les pratiques adoptées conduisent à des niveaux de performance comparables. Dans le contexte actuel de mondialisation et de forte mobilité des capitaux, il est intéressant de connaître les déterminants de la performance dans des pays différents afin de pouvoir conseiller les dirigeants de PME désireux de déplacer leur production dans des espaces géographiques divers pour profiter des avantages concurrentiels offerts par les pays d'accueil et les capacités entrepreneuriales des dirigeants en place.

2. Présentation du cadre d'analyse

2.1 Capacités stratégiques et performance des entreprises

Une première perspective stratégique de la performance des PME émane de la théorie des ressources (*resource-based view*) (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005), qui met de l'avant les capacités entrepreneuriales en tant que facteurs critiques de la compétitivité des entreprises (Hsu et Pereira, 2008; Alvarez et Barney, 2000). Cette théorie repose sur deux hypothèses fondamentales, soit l'hétérogénéité des ressources (les ressources et compétences que possèdent les entreprises sont distinctes) et l'immobilité des ressources (ces différences peuvent perdurer sur le long terme). Selon cette perspective, les firmes entrepreneuriales « *are a bundle of commitments to technology, human resources, and processes all blanketed by knowledge that is specific to the firm* » (Alvarez et Busenitz, 2001, p. 761). L'hétérogénéité des PME se confirme par les différentes façons dont elles accumulent leurs ressources, développent leurs compétences et les gèrent afin de les rendre uniques et inimitables (Wright, Dunford et Snell, 2001). En d'autres termes, les capacités stratégiques réfèrent au développement et au déploiement par l'entreprise de ses ressources et compétences, et ce, pour atteindre ses objectifs stratégiques en utilisant des processus organisationnels spécifiques (Amit et Schoemaker, 1993). Il en résulte des avantages tels que, par exemple, un service à la clientèle hors pair, une flexibilité accrue de la production, des cycles plus courts de développement de nouveaux produits, une réputation enviable, qui constituent ce que Barney (1989) appelle « *nontradable strategic assets* » et qui assurent une performance supérieure.

En fournissant une description précise et formalisée de la théorie des ressources, Barney (1991) inclut les capacités stratégiques parmi les ressources dont disposent les entreprises et qui peuvent être utilisées pour formuler et implanter des stratégies compétitives. Par ailleurs, avec la forte pression concurrentielle ressentie par les PME pour atteindre un statut d'entreprise de classe mondiale (Julien, Raymond, Abdul-Nour et Jacob, 2004), l'innovation et l'internationalisation sont considérées inséparables de la croissance et du développement de ces entreprises (Nummela, Puumalainen et Saarenketo, 2005). Ainsi, l'intention stratégique des PME se manifesterait par l'acquisition et la préservation de capacités stratégiques, non seulement en termes de développement de nouveaux produits et marchés (Ansoff, 1957; Spence, 2003), mais aussi en termes de réseaux (Hanna et Walsh, 2002), de technologies (Rivard, Raymond et Verreault, 2006) et de systèmes de gestion des ressources humaines qui supportent ces capacités (Subramony, 2009).

En ce qui concerne la performance et la croissance des PME, les chercheurs ont tenté d'identifier trois catégories de déterminants à partir des travaux sur l'entrepreneuriat, le management stratégique et l'internationalisation des entreprises. Premièrement, il y a les facteurs liés à l'entrepreneur tels que ses traits de personnalité, son niveau d'éducation, son expérience, son environnement familial et ses compétences et habiletés managériales (Wincent et Westerberg, 2005; Fernández-Ortiz et Lombardo, 2009), ainsi que ses motivations incluant ses attitudes, sa propension à la croissance et sa tolérance au risque et à l'incertitude (Wiklund, Davidsson et Delmar, 2003; Nummela *et al.*, 2005). Deuxièmement, on trouve des facteurs organisationnels tels que la taille de l'entreprise, l'âge, le secteur industriel, la localisation et l'environnement régional (Nakos, Brouthers et Brouthers, 1998; Hoogstra et van Dijk, 2004). La troisième catégorie de facteurs regroupe ceux liés à la stratégie d'affaires et à l'orientation de marché de la PME (Armario, Ruiz et Armario, 2008), incluant les capacités en R-D (Beise-Zee et Rammer, 2006; Knotts, Jones et Brown, 2008), les capacités réticulaires (Ulubasoglu, Akdis et Kök, 2009; Watson, 2007), les capacités technologiques (Locke, 2004; Raymond et St-Pierre, 2010) et les capacités en gestion des ressources humaines (GRH) (Barringer, Jones et Neubaum, 2005; Hassid et Fafaliou, 2006).

2.2 Influences culturelles et pratiques d'affaires

Les pratiques d'affaires constituent l'encryptage des processus et les procédures internes par lesquels l'entreprise transforme les ressources de premier ordre (matérielles, financières et humaines) en ressources de second ordre (capital intellectuel, capacité d'innovation, de réticulation, agilité, etc.). Elles conviennent pour opérationnaliser les capacités stratégiques puisque comme mentionné par Dierickx et Cool (1989, p. 1506), « *strategic asset is the cumulative result of adhering to a set of consistent policies over a period of time* » (p. 1506).

Les pratiques d'affaires sont forgées par la culture ambiante par l'entremise des us et des coutumes, de l'acceptabilité et de la désirabilité sociales. Tel que mentionné auparavant, la culture représente un système de valeurs collectives qui agit en tant que cadre de référence utilisé par les individus d'un groupe ou d'un pays pour appréhender et comprendre les institutions, les organisations, l'environnement et leurs interrelations (Kreizer *et al.*, 2010). Selon nous, les dimensions culturelles de Hofstede (2001) discutées en introduction affectent directement les pratiques utilisées par les entreprises non seulement en matière d'innovation comme montré par Pudelko et Mendenhall (2009), mais aussi dans toutes leurs dimensions stratégiques. À titre d'exemple, les pratiques de gestion participative de ressources humaines trouveraient peu d'écho dans une culture à forte distance hiérarchique puisque « *high-power distance cultures exhibit an unequal distribution of power, strong hierarchies and control mechanisms, less communication among organizational levels* » (Kreizer *et al.*, 2010, p. 961). Dans la même veine, les pratiques de rémunération individuelle se trouveraient plus développées dans une culture à dimension individualiste élevée à cause d'une tendance à attribuer les résultats aux efforts individuels plutôt qu'aux efforts collectifs (Hofstede, 2001). À l'opposé, « *collectivism involves the subordination of personal interests to the goals of the larger work group, an emphasis on sharing, cooperation, and group harmony* » (Morris, Davis et Allen, 1994, p. 66). Les entreprises qui évoluent dans un tel environnement devraient avoir des pratiques de réseautage développées et des stratégies de développement de marché et de clientèle basées sur la réputation et l'implication des partenaires d'affaires (autant fournisseurs que clients, banquiers et autres) dans les processus de création de valeur. On peut s'attendre à ce que leur développement de produits soit basé plus sur une écoute attentive des

besoins des clients que sur la « création de besoins » par l'invention ou l'introduction de nouvelles technologies.

En résumé, les pratiques d'affaires et, par conséquent, les capacités stratégiques des entreprises subissent des influences culturelles, ce qui suppose qu'elles devraient varier d'un pays à un autre. Les arguments des travaux antérieurs laissent croire que leur configuration serait différente selon le type de culture ambiante. On peut donc conclure que les déterminants de la performance varieront aussi selon le pays en fonction des dimensions culturelles prédominantes.

2.3 Influence nationale, capacités et performance

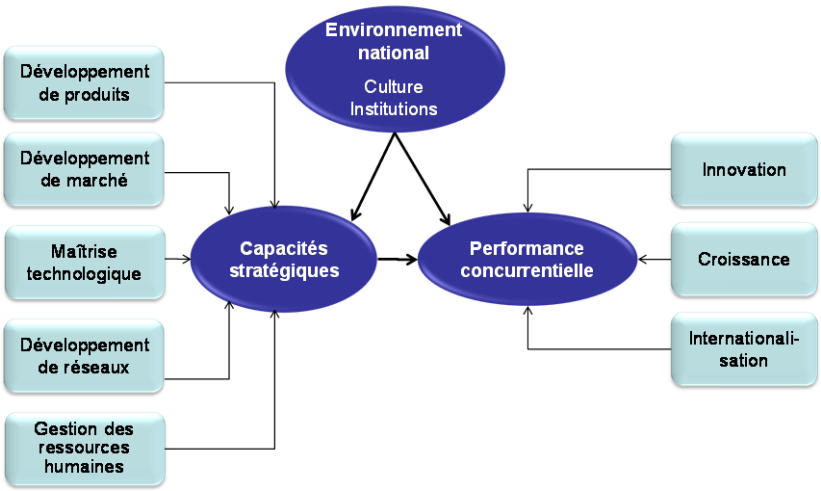
Une étude de Pudelko et Mendenhall (2009) sur la compétitivité nationale montre bien la nature contingente des « meilleures pratiques d'affaires » et conclut que « *standardization around best practices matters to increase competitiveness, but this standardization process finds its limitation in the socio-cultural context companies are operating in* » (p. 465). Les auteurs expliquent le type d'innovation (incrémentale ou radicale) prépondérant aux États-Unis et au Japon en utilisant trois des dimensions culturelles de Hofstede (2001) notamment, la réaction à l'incertitude, le distance hiérarchique et l'individualisme. Selon eux, dans les pays avec une forte aversion à l'incertitude (tel le Japon) les entreprises tendent à éviter le risque et par conséquent se contentent d'améliorations graduelles de façon à contrôler l'ambiguïté au maximum. À l'opposé, les pays à faible aversion au risque (États-Unis) tolèrent bien les innovations radicales accompagnées souvent de forte ambiguïté et où le résultat final est incertain à tout point de vue. La distance hiérarchique pour sa part, détermine la volonté des entrepreneurs à défier les structures existantes et aussi la manière dont la société traite les inégalités (Julien, Machado et Marchesnay, 2010). Ainsi, l'innovation incrémentale est préconisée dans les pays à forte distance hiérarchique (Japon) puisqu'elle ajoute aux savoirs en place sans les remettre en question. Pour ce qui est de l'*individualisme*, les pays où son degré est élevé (États-Unis) mettent l'accent sur les idées et réalisations individuelles alors que les cultures collectivistes préconisent le travail et les résultats d'équipe.

Ces différences culturelles se répercutent sur toutes les dimensions sociétales notamment sur a) le système économique (marché libre versus réglementation étatique), b) l'éducation (différenciation des universités et négligence relative envers l'éducation « de masse » versus homogénéité des universités et bonne éducation secondaire), c) les facteurs sociodémographiques (multiculturalisme générateur d'idées versus homogénéité en matière de race, religion, valeurs, etc. qui produit des travailleurs avec une certaine uniformité dans les façons de penser) et d) l'environnement d'affaires (entreprises leaders, relations flexibles avec les fournisseurs, clients et partenaires, accent sur le retour aux actionnaires, etc. versus réseaux d'entreprises inter-reliés, relations longitudinales avec employés, fournisseurs et partenaires et accent sur la pérennité) (Pudelko et Mendenhall, 2009).

Cela étant dit, il est possible d'imaginer que des PME confrontées aux mêmes turbulences de l'environnement externe et à la même intensité de concurrence induite par la mondialisation n'auront peut-être pas mis en place des modes d'organisation identiques, ceux-ci étant fortement influencés par les particularités culturelles et institutionnelles de leur pays d'origine. Par ailleurs, quel serait l'effet final sur la performance ? Cela reste à démontrer.

Le modèle de recherche illustré à la Figure 1 inclut les capacités en matière de produits, marchés, réseaux, technologies et GRH, soit des capacités stratégiques dont la configuration est associée à la performance concurrentielle de la PME (Miller, Eisenstat et Foote, 2002). Elles peuvent être considérées comme ressources de second ordre qui se situent à la base de l'avantage compétitif (Walter *et al.*, 2006). Les capacités constituent un actif intangible, de nature essentiellement informationnelle, qui est spécifique à la compagnie et qui est développé avec le temps à travers des interactions entre les autres actifs de l'organisation, mais aussi à travers les liens avec les facteurs et les acteurs de l'environnement.

Figure 1 : Modèle de recherche



3. Cadre méthodologique

3.1 Provenance des données et échantillon

Notre échantillon est composé de PME venant du Canada, de la France et du Mexique alors que ces entreprises ont profité d'une activité de diagnostic permettant de collecter leurs données à partir du même outil de mesure. Les dirigeants doivent remplir un questionnaire détaillé sur toutes les fonctions de leur entreprise (15 pages) et y joindre leurs données financières, qui sont transmises à un laboratoire de recherche universitaire[1]. Les entreprises présentent une certaine homogénéité sectorielle et n'appartiennent pas à des secteurs fortement technologiques, ce qui permettra de faciliter les comparaisons. Puisque les données sont recueillies lors d'un exerce de diagnostic des PME, nous ne pourrons prétendre à la représentativité des entreprises pour les PME de leur pays respectif et ne visons pas la généralisation de nos conclusions.

[1] Le laboratoire est situé à l'Institut de recherche sur les PME et produit des diagnostics spécialisés pour les PME en échange de leurs données stratégiques, celles-ci servant à la recherche scientifique (www.uqtr.ca/larepe).

Étant donné que la base de données contient les informations de 400 PME canadiennes, 200 PME françaises et 12 PME mexicaines, nous avons décidé de constituer un sous-échantillon de PME canadiennes et françaises comparable à celles du Mexique sur la taille et l'âge, sachant que ces variables peuvent être des déterminants significatifs de la performance, par le degré de maitrise que les dirigeants atteignent de leurs pratiques d'affaires et de leur organisation (Andersson, 2004; George, Wiklund et Zahra, 2005; Hitt, Tihanyi, Miller et Connelly, 2006; Nakos *et al.*, 1998; Westhead, Wright et Ucbasaran, 2001). Nous avons également contrôlé le rythme de croissance, celui-ci étant lié à des configurations d'entreprise pouvant être très différentes selon la volonté du propriétaire dirigeant. Nous avons donc décidé d'en isoler l'influence en sélectionnant les entreprises canadiennes et françaises ayant un taux de croissance moyen semblable à celui des PME mexicaines.

Le tableau 1 présente quelques variables caractérisant les PME de chaque pays. Évidemment comme ces variables ont servi à sélectionner les entreprises canadiennes et françaises, il est normal qu'elles ne distinguent pas les PME entre elles. On constate toutefois que nous avons un échantillon d'entreprises de taille relativement grande, expérimentées et plutôt dynamiques tel que le confirme la croissance moyenne des ventes des dernières années.

Tableau 1 : Profil des PME de l'échantillon (valeurs moyennes)

	PME canadiennes (n=12)	**PME françaises** (n = 12)	**PME mexicaines** (n = 12)
Taille (nombre d'employés)	110	100	103
Âge de l'entreprise (nombre d'années)	27	29	29
Croissance annuelle moyenne des ventes au cours des 3 dernières années	23 %	20 %	24 %

3.2 Opérationnalisation des variables

Faisant suite à l'étude de Raymond et St-Pierre (2010), les capacités d'innovation seront mesurées par les activités de R-D telles que décrites par les ressources financières et humaines qui leur sont allouées, déflatées par le nombre d'employés pour tenir compte d'une éventuelle diversité dans la taille des entreprises de l'échantillon (Barry, 2005). La fréquence avec laquelle les entreprises scrutent leur marché est utilisée pour mesurer leurs capacités en développement de marché (Czarnitzki et Spielkamp, 2003). Les capacités à développer des réseaux et à se trouver des partenaires permettant d'atteindre une plus grande efficience sont observées dans les domaines du marketing (Piercy et Cravens, 1995), de la production (D'Amours, Montreuil, Lefrançois et Soumis, 1999), et de la conception et la R-D (Yuan-Chieh, 2003). Le nombre de collaborations dans chacun de ces domaines avec divers partenaires tels que les clients, les fournisseurs, les compétiteurs, les centres de recherche et les universités servira à mesurer les capacités de réseautage. Finalement, les capacités de gestion des ressources humaines sont mesurées à partir d'un indicateur sommatif du niveau de développement des pratiques de GRH (Guest, Michie, Conway et Sheehan, 2003; Huang, 1997), selon l'étendue d'application et l'intensité des pratiques suivantes : politique de recrutement, évaluation du rendement, rémunération incitative (partage des profits et accès à l'actionnariat), gestion participative, diffusion d'information (information stratégique, et concurrentielle) et formation. Tout comme Boselie, Dietz et Boon (2005), certaines pratiques

telles que la rémunération incitative sont mesurées en fonction de la catégorie d'employés qui y a accès alors que d'autres telles que la formation sont mesurées en fonction de leur intensité d'application (le niveau offert à chaque catégorie).

Par ailleurs, le modèle prévoit que ces capacités stratégiques devraient se refléter sur la performance des PME. La performance concurrentielle des PME manufacturières est conçue en termes d'innovation, d'internationalisation et de croissance. Suivant les travaux de Garcia et Calantone (2002), la performance en innovation est mesurée par le pourcentage des ventes issu de produits nouveaux ou améliorés dans les deux dernières années. Comme l'affirme Freel (2000), cette définition est appropriée à la réalité des PME en plus d'être la plus acceptée actuellement (Becheikh *et al.*, 2006), étant conforme aux prescriptions de l'OCDE (2005) consignées dans le manuel d'Oslo.

Étant donné que l'exportation est le mode d'internationalisation des PME manufacturières le plus fréquent (Armario, Ruiz et Armario, 2008; Chetty et Campbell-Hunt, 2003), nous mesurons la performance internationale à partir du taux d'exportation des entreprises, soit le ratio des ventes à l'étranger aux ventes totales (Reuber et Fischer, 1997; Ruigrok, Amann et Wagner, 2007). La synthèse des travaux sur l'internationalisation des entreprises effectuée par Sousa (2004) confirme que l'intensité des ventes à l'étranger est une mesure adéquate de l'internationalisation des PME. Finalement, la croissance est mesurée par le taux de croissance moyen des ventes des trois dernières années.

3.3 Traitement des données

Nous aurons d'abord recours à des tests univariés (ANOVA pour les variables continues et Chi-deux pour les variables discrètes), pour vérifier si les capacités stratégiques diffèrent entre les entreprises des trois pays, de même que leur performance concurrentielle. Pour vérifier la présence de configurations de capacités stratégiques particulières, nous aurons recours à une analyse typologique (cluster) alors que des tests de variance permettront de faire valoir un éventuel effet «pays» ou l'influence de l'environnement national. Quant à l'influence des capacités sur la performance, elle sera testée par des régressions linéaires.

4. Présentation des résultats, analyse et commentaires

4.1 Résultats descriptifs

Le modèle économique canadien se rapproche de celui des États-Unis même si l'intervention gouvernementale est un peu plus présente. L'environnement d'affaires y est très libéral, où la liberté d'entreprendre est reconnue et encouragée, favorisant les réalisations individuelles et les percées intellectuelles et technologiques, celles-ci étant appuyées par diverses aides et interventions gouvernementales[2]. La distance hiérarchique est modérée permettant la communication et certaines transgressions verticales qui favorisent l'émergence de nouvelles

[2] À titre d'information, on pourra consulter le site du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec qui soutient de nombreuses initiatives entrepreneuriales et axées sur l'innovation, tels que rapportées dans la Stratégie québécoise de recherche et d'Innovation et sa récente politique sur l'entrepreneuriat (www.mdeie.gouv.qc.ca).

idées. La France étant une culture européenne à fortes traditions et à orientation relativement protectionniste, l'environnement d'affaires y préconise le statu quo relatif et les structures verticales bien définies. L'intervention étatique y est bien présente et la tendance est plutôt réfractaire au risque. Aghion et Cohen (2007, p. 10) affirment d'ailleurs : « *Au cours des Trente glorieuses la France a défendu un modèle colbertiste de politique industrielle, où les aides de l'État servaient de levier principal au progrès technique et où tout procédait de manière 'top down'*», tout en reconnaissant l'importance d'ajuster cette vision afin d'accélérer les processus d'innovation des entreprises et les placer au centre de la création de valeur. Pour ce qui est de l'individualisme, il semble bien moins présent que dans le modèle anglo-saxon (Pudelko et Mendenhall, 2009). Notre troisième pays, le Mexique, considéré comme un pays en développement, subit géographiquement la proximité du modèle états-unien tout en présentant une culture axée sur la famille et la communauté, et un développement des affaires compliqué par des années de corruption et de violence dans certaines régions. Cependant, il y a eu dans les dernières années d'importants efforts déployés par les pouvoirs publics pour accroître l'innovation en renforçant les structures et les conditions aux niveaux social, économique, productif et éducatif (Aerogional.com, 2009). Ces efforts ont permis de relever le niveau de compétitivité de certaines régions afin de leur permettre de rivaliser notamment avec des régions européennes (Sansores et Navarrete, 2009).

Le tableau 2 présente les valeurs obtenues pour les différentes capacités reflétant le dynamisme moyen des entreprises de chaque pays. On constate certaines différences entre les pays, mais qui ne sont pas toutes significatives.

Dans l'ensemble, les PME canadiennes allouent moins de ressources aux activités de R-D que celles des autres pays, mais ont en moyenne beaucoup plus de partenariats que les autres, étant ainsi plus près de l'entreprise réseau qui externalise certaines activités plutôt que de tout faire à l'interne. Elles sont plus orientées sur le développement de marché que les PME françaises, maîtrisent moins bien leurs technologies et ont un indice de GRH inférieur. Elles surpassent toutefois les PME mexicaines sur les capacités de GRH. Les PME françaises ont des capacités de développement de marché peu déployées, mais ont l'indice de GRH le plus élevé, ce qui est cohérent avec les politiques sociales plus prépondérantes que dans les deux autres pays. Les PME mexicaines, finalement, semblent plus engagées dans des activités de R-D, celles-ci étant plus souvent réalisées en internes et moins avec des partenaires. Elles ont les capacités technologiques les plus développées, ce qui peut être étonnant sachant qu'il s'agit d'un pays en développement.

Ces résultats supportent cependant les conclusions de Kreiser *et al.* (2010) à l'effet que les entreprises se situant dans des pays où le risque économique est relativement élevé tendent à adopter des comportements plus proactifs et des stratégies plus risquées pour leur développement. Ce serait donc le cas des dirigeants mexicains habitués de vivre dans des conditions de plus forte incertitude d'affaires étant donné l'histoire de leur pays et les situations chaotiques vécues depuis de nombreuses années. Ces résultats sont aussi attribuables à d'importants efforts consentis par les pouvoirs publics mexicains de certaines régions et qui commencent à porter leurs fruits comme a pu le mettre en évidence Molina (2009) dans une étude sur des «gazelles» mexicaines. Ils ne sont cependant pas généralisables à toutes les régions du Mexique (Martinez, 2010). Finalement, elles ont des pratiques de GRH moins favorables à l'individualisme (gestion participative) et plus orientées vers la tâche (politique de recrutement).

Tableau 2: Configurations de capacités selon l'origine des PME (valeurs moyennes)

	PME canadiennes	**PME françaises**	**PME mexicaines**	Test Anova (p)
Capacité d'innovation				
budget de R-D / ventes	0,007	0,043	0,046	,319
nb. d'employés de R-D / nb. d'employés	0,01	0,05	0,07	,207
Capacité de développement de marché				
études de marché auprès des clients actuels (jamais : 0 à souvent : 5)	2,0	2,5	2,7	,434
études de marché auprès des clients potentiels (jamais : 0 à souvent : 5)	2,4	2,2	2,3	,894
prospection de nouveaux clients/marchés (0 à 5) (jamais : 0 à souvent : 5)	3,0	2,8	4,0	,086
Capacité réticulaire				
partenariats de R-D et conception (0 à 6)	1,5	0,5	0,3	,046
partenariats de production (0 à 3)	1,1	0,7	0,5	,367
partenariats de marketing (0 à 3)	0,6	0,2	0,5	,451
Capacité technologique				
assimilation de technologies de développement de produits (0 à 20)	8,8	7,7	9,8	,651
assimilation de technologies de procédés (0 à 20)	$5{,}8_b$	10,3	$13{,}0_a$	,012
assimilation de technologies de gestion de production (0 à 27)	$6{,}1_b$	10,2	$15{,}8_a$	,003
Capacité de GRH				
Indice de développement de pratiques de GRH (Z : -,77 à +0,87)	,01	$,38_a$	$-,05_b$	,045
Politique de recrutement (nombre de catégories) (0 à 5)	2,7	$0{,}9_b$	$3{,}4_a$	,067
Politique de recrutement (% au moins une) (0 ou 1)	,67	$,29_b$	$,89_a$	,042
Politique d'évaluation du rendement (nombre de catégories) (0 à 5)	3,3	4,2	3,9	,335
Politique d'évaluation du rendement (% au moins une) (0 ou 1)	,91	1,0	,90	,595
Rémunération incitative (primes et/ou bonis) (nombre de catégories) (0 à 5)	2,4	3,0	3,5	,331
Rémunération incitative (primes et/ou bonis) (% au moins une) (0 ou 1)	,82	,83	,91	,825
Gestion participative (1 : faible ; 5 : élevée)	$2{,}1_b$	$3{,}3_a$	$1{,}3_b$	,000
Diffusion d'information stratégique (1 : faible ; 4 : élevée)	3,0	2,9	3,3	,408
Diffusion d'information concurrentielle (1 : faible ; 4 : élevée)	2,7	3,1	2,8	,423
Formation (budget annuel/ventes)	0,004	0,006	0,003	,103

$_{a,b}$ *Nota*. Sur chaque ligne du tableau, des indices différents dénotent une différence significative ($p < 0{,}05$) entre deux moyennes sur la base du test (*post hoc*) T^2 de Tamhane.

4.2 Test du modèle de recherche

Le premier lien postulé dans le modèle de recherche est celui qui associe la performance des PME en matière d'innovation et d'internationalisation à l'environnement institutionnel et à la culture de leur pays d'origine. Or, les résultats présentés au tableau 3 indiquent dans un

premier temps que ce sont les entreprises mexicaines qui affichent le plus fort taux d'innovation. Tel que mentionné plus haut, les efforts d'innovation plus importants de ces PME pourraient révéler un réel effet culturel où les gens habitués de travailler dans un contexte économique incertain y sont plus « performants » que les autres en étant moins réfractaires au risque (Kreiser *et al.*, 2010).

Tableau 3: Performance concurrentielle des PME par pays

	PME canadiennes (n = 12)	**PME françaises** (n = 12)	**PME mexicaines** (n = 12)	Anova (p)
Innovation				
intensité d'innovation de produits	$0{,}16_b$	0,37	$0{,}47_a$	,036
Internationalisation				
intensité d'exportation	0,40	0,33	0,28	,712

$_{a,b}$ *Nota*. Sur chaque ligne du tableau, des indices différents dénotent une différence significative ($p < 0{,}05$) entre deux moyennes sur la base du test (*post hoc*) T^2 de Tamhane.

Par contre, on note un taux d'exportation plus faible chez ces PME (même si la différence n'est pas significative) suggérant que les développements de ces entreprises ont été réalisés surtout sur leurs marchés intérieurs. Dans la plupart des pays développés, les PME sont faiblement portées vers l'exportation alors que les pouvoirs publics allouent d'abondantes ressources pour les encourager à aller vers les marchés étrangers. Ces interventions de l'État visent à combler l'étroitesse du marché national pour les petits pays, dont le Canada, en mettant en place des infrastructures d'accompagnement et des programmes de financement et de réseautage appropriés (Niosi et Zhegu, 2011). Comme le confirme Martinez (2010), l'État mexicain soutient peu le développement international de ses PME de sorte que l'accès à l'information, au financement et aux marchés constitue une barrière importante. Dans la mesure où le marché national serait suffisant pour rencontrer les objectifs de croissance des dirigeants, ces derniers ne feraient pas les efforts requis pour développer des marchés nouveaux et plus risqués, sans un soutien institutionnel quelconque.

Le second lien postulé dans le modèle de recherche est celui qui associe les configurations de capacités stratégiques des PME à l'environnement concurrentiel et à la culture de leur pays d'origine. Tester empiriquement ce lien nécessite d'abord l'identification des configurations, ce qui fut fait au moyen d'une analyse typologique de type hiérarchique (*cluster analysis*, algorithme de Ward), utilisant cinq variables de classification, soit une par capacité stratégique. Tel que présenté au tableau 4, trois configurations de capacités ou « gestalts » nettement distinctes purent ainsi être identifiées, regroupant 7 (Groupe I), 14 (Groupe II) et 15 (Groupe III) entreprises respectivement. Des différences significatives entre les trois groupes sur chacune des capacités, à l'exception de la capacité réticulaire, furent confirmées par analyse de variance (ANOVA) et reconfirmées par analyse de variance non paramétrique (Kruskall-Wallis), vu la faible taille de l'échantillon.

Les entreprises du Groupe I sont celles qui dominent en moyenne sur le plan des capacités d'innovation et de développement de marchés ainsi que de la maîtrise technologique. Les entreprises du Groupe II sont les plus faibles relativement à leur capacité réticulaire et leur capacité de GRH. Quant aux entreprises du Groupe III, elles sont les plus faibles en regard de la maîtrise technologique mais les plus fortes en regard de la capacité de GRH. Sur la base

d'une typologie stratégique bien connue et couramment utilisée dans la recherche en PME (Aragón-Sánchez et Sánchez-Marín, 2005), soit celle de Miles et Snow (2003), les Groupes I, II et III furent nommés de façon tentative *Prospecteurs*, *Défenseurs* et *Analystes* respectivement.

Tableau 4: Configurations de capacités résultant de l'analyse taxonomique (valeurs moyennes)

Configuration de capacités	Groupe I *Prospecteurs* (n = 7)	Groupe II *Défenseurs* (n = 14)	Groupe III *Analystes* (n = 15)	Anova (p)	K-W[a] (p)
Capacité d'innovation					
nb. d'employés de R-D / nb. d'employés (0,000 à 0,270)	0,110	0,020	0,035	,004	,009
Capacité de développement de marché					
prospection de nouveaux clients/marchés (jamais : 0 à souvent : 5)	4,6	3,1	2,8	,016	,005
Capacité réticulaire					
nombre de partenariats de R-D et conception, de production et de marketing (0 à 13)	2,9	1,1	2,3	,310	,129
Capacité technologique					
assimilation de technologies de développement de produits, de procédés et de gestion de production (0 à 21)	14,2	10,6	6,8	,000	,001
Capacité de GRH					
indice de développement de pratiques de GRH (Z: -0,77 à +0,87)	0,24	-0,28	0,42	,000	,000

[a]analyse de variance non paramétrique de Kruskal-Wallis

Telle que présentée dans la partie supérieure du tableau 5, la répartition des entreprises canadiennes, françaises et mexicaines dans chacune des trois configurations de capacités nous permet d'établir un lien significatif entre ces configurations et le pays d'origine des PME qui les accueillent. En effet, ces résultats indiquent dans un premier temps que les PME canadiennes sont absentes du groupe des Prospecteurs (alors qu'elles devraient y constituer le tiers des entreprises), et dans un second temps que les PME mexicaines y sont sur-représentées (71% au lieu de 33%). Inversement, les entreprises canadiennes sont sur-représentées dans le groupe des Analystes (47%) alors que les entreprises mexicaines sont sous-représentées dans ce même groupe (7 %). Sous réserve de confirmation ultérieure avec un échantillon de plus grande taille, il s'agit ici de données probantes initiales à l'effet que la culture et le milieu institutionnel de certains pays favorisent ou inhibent certains types de développement stratégique.

On notera aussi que la répartition de la taille et de l'âge des entreprises sur les trois configurations de capacités n'indique aucune différence significative à ce niveau. Dans la mesure où le développement de certaines capacités stratégiques pourrait être dû à une plus grande taille ou à une plus longue expérience de l'entreprise, ce résultat renforce la validité de l'analyse typologique et des trois configurations de capacités qui en a résulté. On pourra ainsi escompter qu'un effet associé à une configuration n'est pas dû en réalité à un effet sous-jacent de la taille ou de l'âge des PME qui s'y retrouvent.

Tableau 5: Répartition du pays, de la taille, de l'âge et de la performance de l'entreprise par configuration de capacités (valeurs moyennes, N = 36)

Configuration de capacités	Groupe I *Prospecteurs* (n = 7)	Groupe II *Défenseurs* (n = 14)	Groupe III *Analystes* (n = 15)	Anova (p)	K-W[a] (p)
Pays					
Canada (0 ou 1)	0,00	0,36	0,47	,098	,100
France (0 ou 1)	0,29	0,21	0,46	,360	,349
Mexique (0 ou 1)	0,71	0,43	0,07	,005	,008
Taille					
nombre d'employés	108	92	114	,667	,835
Âge					
nombre d'années depuis la fondation	22,9	32,6	26,7	,234	,273
Performance					
innovation	0,49	0,46	0,19	,020	,031
internationalisation	0,46	0,24	0,36	,340	,312
croissance	0,47	0,09	0,23	,008	,024

[a]analyse de variance non paramétrique de Kruskal-Wallis

Le troisième lien postulé dans le modèle de recherche est celui qui associe la performance concurrentielle des PME aux configurations de capacités stratégiques. Or, ce lien est nettement avéré en ce qui a trait à l'innovation et à la croissance, mais moins en ce qui a trait à l'internationalisation. Les résultats présentés dans la partie inférieure du tableau 5 indiquent en effet que la configuration « analyste » est moins performante sur le plan de l'innovation. Notons en passant que bien que les configurations « prospecteur » et « défenseur » démontrent une performance équivalente sur le plan de l'innovation, nous pouvons fortement présumer que dans le premier cas, il s'agit surtout d'innovation de produits alors que dans le second cas, il s'agit essentiellement d'innovation de procédés (Raymond et Croteau, 2009). Par ailleurs, le fait que la configuration « défenseur » soit nettement moins performante sur le plan de la croissance et qu'inversement, la configuration « prospecteur » soit plus performante à cet égard, de même que la position mitoyenne de la configuration « analyste » nous confortent dans le choix de ces appellations. Et bien que de façon similaire, les Prospecteurs soient les plus forts sur le plan de l'internationalisation et les Défenseurs soient les plus faibles, cette différence est moins prononcée que pour la croissance

Une analyse additionnelle fut effectuée afin de valider le modèle de recherche de façon plus approfondie, soit une analyse de régression linéaire multi-variée de la performance utilisant les configurations de capacités stratégiques et les contextes nationaux (pays) en tant que variables prédictives. La taille et l'âge de l'entreprise furent aussi inclus dans la régression en tant que variables de contrôle. Tels que présentés au tableau 6, ces derniers résultats sont dans le prolongement des précédents.

Dans un premier temps, on voit que la performance d'une PME en ce qui a trait à l'innovation et à la croissance est prédite par son âge et par la configuration de capacités stratégiques à laquelle elle se rattache, mais non par son environnement national. Ainsi, les entreprises moins innovatrices sont plus âgées et plutôt de type « analyste » alors que celles dont la croissance est plus forte sont plus jeunes et plutôt de type « prospecteur ». Notons qu'il fallait s'attendre à ce que l'environnement national ne soit pas prédicteur de croissance dans la mesure où l'échantillon fut constitué sur la base d'un taux de croissance moyen similaire entre

les entreprises des trois pays. Dans un second temps, on remarque des résultats plus mitigés en regard de l'internationalisation, alors qu'aucun des prédicteurs potentiels, incluant la taille et l'âge de l'entreprise, n'atteint le seuil de signification requis.

Tableau 6: Régression linéaire des configurations de capacités stratégiques et du pays sur la performance des PME avec contrôle de la taille et de l'âge de l'entreprise

variable dépendante variables indépendantes	**Innovation**	**Internatio-nalisation**	**Croissance**
Taille de l'entreprise (variable de conttrôle)	-0,24	-0,06	-0,08
Âge de l'entreprise (variable de contrôle)	-0,33*	-0,17	-0,30*
Pays – Mexique	0,07	-0,14	0,01
Pays - France[a]	-	-	-
Pays – Canada	-0,26	0,14	0,15
Configuration de capacités - Groupe I (*Prospecteurs*)	-0,07	0,32	0,51***
Configuration de capacités - Groupe II (*Défenseurs*)[b]	-	-	-
Configuration de capacités - Groupe III (*Analystes*)	-0,39*	0,10	0,18
R^2	0,49	0,15	0,37
R^2 ajusté	0,35	0,00	0,23
F	3,4**	0,8	2,8**

[a]Pays de référence des variables auxiliaires (*dummy variables*)
[b]Configuration de référence des variables auxiliaires
* : $p < 0,1$ **: $p < 0,05$ *** : $p < 0,01$

5. Retombées, limites et recherches futures

Compte tenu de sa nature exploratoire, cette recherche a généré des données probantes sur l'influence de l'environnement national des PME, de nature culturelle et institutionnelle, sur les configurations de capacités stratégiques et sur la performance concurrentielle de ces entreprises. Ces résultats démontrent que c'est avant tout au travers des configurations de capacités stratégiques que l'influence du contexte national se fait sentir. Cela nous mène à penser que certains contextes culturels et institutionnels nationaux seraient *a priori* plus favorables au développement de certains types de configurations. Les politiques publiques qui gouvernent les institutions d'un pays pourraient alors faire en sorte d'ajuster les « arrangements institutionnels » en fonction du type de développement stratégique et du modèle d'affaires des PME ciblées (Stenholm, Acs et Wuebker, 2011). Par ailleurs, ces ajustements ne viseraient pas directement la performance concurrentielle de ces entreprises, que ce soit en matière d'innovation, d'internationalisation ou de croissance, mais plutôt le développement de leurs capacités stratégiques dans la mesure où ce sont ces capacités qui, lorsqu'elles forment un ensemble cohérent, déterminent véritablement leur performance.

Il importe de se rappeler qu'il s'agit ici d'entreprise du secteur manufacturier, secteur qui en Amérique du Nord et en Europe a subi la montée en puissance de la Chine et de l'Inde, mais aussi d'autres pays émergents, dont le Mexique. Ce dernier pays a l'avantage d'être situé en Amérique du Nord et en situation de libre-échange avec ses voisins états-uniens et canadiens tout en bénéficiant évidemment d'un privilège institutionnel marqué relatif aux coûts de main d'œuvre. Ainsi, peut-être ne doit-on pas se surprendre du fait que les configurations de capacités stratégiques des PME industrielles canadiennes et françaises soient actuellement

plutôt de type « analyste » alors que celles des PME industrielles mexicaines, du moins celles qui ont été échantillonnées dans cette étude, soient surtout de type « prospecteur ».

Les résultats de notre étude sont par ailleurs plus nuancés que ne le laissaient entrevoir les travaux consultés dans la littérature. Plusieurs explications peuvent être soulevées outre, évidemment, la faible taille de l'échantillon qui impose le qualificatif d'« exploratoire » à notre travail. L'une d'entre elle pourrait être liée au questionnaire utilisé et qui a été développé au Canada selon ses propres réalités culturelles et pourrait, à ce titre, ne pas mesurer correctement la présence de certaines pratiques d'affaires spécifiques à chaque pays. Cette lecture « commune » de la réalité peut ainsi constituer un prisme déformant ce qui se passe réellement dans chaque culture, même s'il est aussi possible que les PME soient réellement moins différentes que nous l'avions anticipé. Aussi, l'uniformisation apparente des comportements pourrait être le simple fait d'un échantillon composé de PME de l'élite de chaque pays et, à ce titre, exprimer bien plus les conséquences de la mondialisation qui tend à uniformiser, que celles de la culture qui tend à singulariser. Cette hypothèse est conforme aux allégations de Julien, Machado et Marchesnay (2010) qui soulèvent les difficultés à montrer des différences culturelles parce que l'on peut « *retrouver dans toutes les sociétés des entrepreneurs favorisant les relations hiérarchiques, prenant plus de risque à côté d'autres partageant plus le pouvoir ou étant plus craintifs* […] » (p. 8).

Nos observations nous incitent à de futures recherches sur l'impact des différences culturelles sur les capacités stratégique et la performance des PME, cet impact pouvant être sensible à tout un ensemble de facteurs que nous n'avons pas contrôlés ici. Nos échantillons appariés d'entreprises à partir de critères de similarité et aussi le fait que nos PME aient une taille relativement élevée, peuvent expliquer les difficultés à identifier des écarts marqués entre les pays. Comme le soulignent Julien *et al.* (2010, p. 12), « […] *tous les types d'entrepreneurs, d'entreprises, de milieux et de marchés existent probablement dans n'importe quelle culture*». Par ailleurs, outre la perspective culturelle plutôt statique qui fonde le concept de culture nationale d'Hofstede (Dorfman et Howell, 2003), il y aurait lieu de poursuivre cette recherche dans une perspective théorique institutionnelle (Bruton, Ahlstrom et Li, 2010), dans la mesure où l'étude des arrangements institutionnels propres à chaque pays et de leur évolution dans un contexte de mondialisation nous permettrait de mieux comprendre les effets du contexte national sur le développement stratégique et la performance concurrentielle des PME.

RÉFÉRENCES

Aghion, P. et Cohen, É. (2007). Atouts et défis de la France dans la mondialisation, dans *Mondialisation : les atouts de la France*, Rapport réalisé pour le Conseil d'analyse économique, sous la direction de C. Carl. Disponible sur le web : www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/071.pdf.

Alvarez, S. A. et Barney, J. B. (2000). Entrepreneurial capabilities: A resource-based view, in G. D. Meyer et K. A. Heppard (Eds), *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 63-82.

Alvarez, S. A. et Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory *Journal of Management*, 27: 755–775.

Amit, R. et Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Andersson,S. (2004). Internationalization in different industrial contexts, *Journal of Business Venturing*, 19: 851-875.

Ansoff, H.I. (1957). Strategies for diversification, *Harvard Business Review*, 35: 113-124.

Aragón-Correa, J.A. et Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy, *Academy of Management Review*, 28(1): 71-88.

Aragón-Sánchez, A. et Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43(3): 287-308.

Aregional.com (2009), Indice de competitividad Sistémica de las Entidades federativas (ICSAR edición 2009).

Armario, J.M., Ruiz, D.M. et Armario, E.M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, 46 (4): 485-511.

Barney, J.B. (1989). Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment, *Management Science*, 35: 1511-1513.

Barney, J.B. (1991). Firm ressources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Barringer, B.R., Jones, F.F. et Neubaum, D.O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20: 663-687.

Barry, F. (2005). FDI, transfer pricing and the measurement of R&D intensity, *Research Policy*, 34: 673-681.

Becheikh, N., Landry, R. et Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003, *Technovation*, 26 (5/6): 644-664.

Beise-Zee, R. et Rammer, C. (2006). Local user-producer interaction in innovation and export performance of firms, *Small Business Economics*, 27: 207-222.

Boselie, P., Dietz, G. et Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15 (3): 67-94.

Bruton, G.D., Ahlstrom, D. et Li, H.-L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (3): 421–440.

Busenitz, L.W., Gomez, C. et Spencer, J.W. (2000). Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena, *Academy of Management Journal*, 43 (5): 994–1003.

Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success amongst small to medium-sized firms, *International Small Business Journal* 21 (1): 5–27.

Czarnitzki, D. et Spielkamp, A. (2003). Business service in Germany: bridges for innovation, *The Service Industries Journal*, 23 (2): l-30.

D'Amours, S., Montreuil, B., Lefrançois, P. et Soumis, F. (1999). Networked manufacturing: The impact of information sharing, *International Journal of Production Economics*, 58 (1): 63-79.

Dierickx, I. et Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35: 1504-1511.

Dorfman, P. W. et Howell, J. P. (2003). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited, *Advances in International Comparative Management*, 3: 105-127.

Fernández-Ortiz, R. et Lombardo, G.F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, 21 (2): 131-154.

Freel, M.S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: the case of an English region, *Small Business Economics*, 15: 27-45.

Garcia, R. et Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review, *Journal of Product Innovation Management*, 19: 110-132.

George, G., Wiklund, J. et Zahra, S.A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms, *Journal of Management*, 31 (2): 210-233.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N. et Sheehan, M.(2003). Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2): 291-314.

Hanna, V. et Walsh, K. (2002). Small firm networks: A successful approach to innovation?, *R&D Management*, 32 (3): 201-207.

Hassid, J. et Fafaliou, I. (2006). Internationalisation and human resources development in European small firms, *Production Planning & Control*, 17 (3): 247-256.

Hitt, M.A., Tihanyi, L., Miller, T. et Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 32 (6): 831-867.

Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hoogstra, G.J. et van Dijk, J. (2004). Explaining firm employment growth: Does location matter? *Small Business Economics*, 22 (3/4): 179-90.

Hsu, C.-C. et Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: the moderating effects of organizational learning, *Omega*, 36 (2): 188-205.

Huang, T-C. (1997). The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, 8 (5): 677-689.

Jantunen, A., Ellonen, H.-K. et Johansson, A. (2011). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, doi:10.1016/j.emj.2011.10.005.

Julien, P.-A., Machado, H.V. et M. Marchesnay (2010). Pour une théorie entrepreneuriale tenant compte des différences culturelles, *Actes du 10ème CIFEPME*, Bordeaux, France.

Julien, P.-A., Raymond, L., Abdul-Nour, G. et Jacob, R. (2004). The Network Enterprise: Ten Years of Experience at the Bombardier Chair, 1993-2003, in *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research: Volume 2, 2002-2003*, D. Watkins (Ed.), Brussels: European Foundation for Management Development, 278-298.

Karpak, B. et Topçu, I. (2010). Small medium manufacturing enterprises in Turkey: An analytic network process framework for prioritizing factors affecting success, *International Journal of Production Economics, doi:10.1016/j.ijpe.2010.01.001*.

Knotts, T.L., Jones, S.C. et Brown, K.L. (2008). The effect of strategic orientation and gender on survival: A study of potential mass merchandising suppliers, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13 (1): 99-113.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P. et K.M. Weaver (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: the impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, (September): 959-984.

Locke, S. (2004). ICT adoption and SME growth in New Zealand, *Journal of Academy of Business, Cambridge*, 4 (1/2): 93-102.

Martinez, M. (2010). Innovación y gestión del conocimiento. En la Pyme de Aguascalientes. Editado por la Universidad Autonóma de Aguascalientes y la Universidad Politécnica de Cartagena, México.

Miles, R.E. et Snow, C.C. (2003). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, Stanford, California: Stanford University Press.

Miller, D., Eisenstat, R. et Foote, N. (2002). Strategy from the inside out: Building capability-creating organizations, *California Management Review*, 44 (3): 37-54.

Molina, R. (2009). Incidencias de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de las Pymes manufactureras en San Luis Potosí, México, *Cuadernos de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana***,** 22(38). (enero-junio 2009), Bogota, Colombia.

Morris, M.H., Davis, D.L. et Allene, J.W. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism, *Journal of International Business Studies*, 25(1): 65-89.

Nakos, G. Brouthers, K.D. et Brouthers, L.E. (1998). The impact of firm and managerial characteristics on small and medium-sized Greek firms' export performance, *Journal of Global Marketing*, 11 (4): 23-47.

Niosi, J. et Zhegu, M. (2011). *Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises*. Rapport de recherche, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (DEC), 46 p.

Nummela, N., Puumalainen, K. et Saarenketo, S. (2005). International growth orientation of knowledge-intensive SMEs, *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 5-18.

O'Regan, N., Kluth, C. et Parnell, J. (2011). What drives firm performance: environment or capabilities?, *Strategic Change*, 20: 279-297.

OCDE (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition, Paris: OECD.

Piercy, N.F. et Cravens, D.W. (1995). The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda, *European Journal of Marketing*, 29 (3): 7-34.

Pudelko, M. et Mendenhall, M. (2009). The contingent nature of best practices in national competitiveness: the case of American and Japanese innovation process, *European Management Journal*, 27 (6): 456– 466.

Raymond, L. et Croteau, A.-M. (2009). Manufacturing strategy and business strategy in medium-sized enterprises: Performance effects of strategic alignment, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56 (2): 192-202.

Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010). Strategic capabilities for product innovation in SMEs: A gestalts perspective, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11(3): 209-220.

Reuber, A.R. et Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 807-825.

Rivard, S., Raymond, L. et Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 15 (1): 29-50.

Ruigrok, W., Amann, W. et Wagner, H. (2007). The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization, *Management International Review*, 47 (3): 349-368.

Sansores, E., Navarrete, J. (2009). El impacto del financiamiento Público a MIPYMEs en mercados crediticios con información asimetrica: el caso del sistema mexicano de garantias 2002-2008. 1er. Congreso Internacional en México sobre la MIPYME. El Impacto de la investigación acádemica en el desarrollo de las MIPYME, 1-3 de septiembre, Pachuca, Hidalgo, México.

Sousa, C.M.P. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9: 1-22.

Spence, M. (2003). International strategy formation in small Canadian high-technology companies: A case study approach, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3): 277–296.

St-Pierre, J. (2009), « Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », *Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières*, Développement économique Canada, (juillet), 46 p.

Stenholm, P., Acs, Z. J. et Wuebker, R. (2011). Exploring country-level institutional arrangements on the rate and type of entrepreneurial activity, *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2011.11.002.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance, *Human Resource Management*, 48 (5): 745– 768.

Ulubasoglu, M.A., Akdis, M. et Kök, S.B. (2009). Internationalization and alliance formation: Evidence from Turkish SMEs, *International Small Business Journal*, 27 (3): 337-358.

Walter, A., Auerb, M. et Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance, *Journal of Business Venturing*, 21: 541– 567.

Watson, J. (2007). Modeling the relationship between networking and firm performance, *Journal of Business Venturing*, 22: 852-874.

Weerawardena, J. et Mavondo, F.T. (2011). Capabilities, innovation and competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 40: 1220–1223.

Westhead, P., Wright, M. et Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view, *Journal of Business Venturing*, 16: 333-358.

Wiklund, J., Davidsson, P. et Delmar, F. (2003). What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes toward growth, *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 27 (3): 247-270.

Wincent, J. et Westerberg, M. (2005). Personal traits of CEOs, inter-firm networking and entepreneurship in their firms: Investigating strategic SME network participants, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10 (3): 271-284.

Wong, P.K., Ho, Y.P. et Autio, E. (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: evidence from GEM data, *Small Business Economics*, 24 (3): 335–350.

Wright, P.M., Dunford, B.B. et Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, *Journal of Management*, 27: 701-721.

Yuan-Chieh, C. (2003). Benefits of co-operation on innovation performance: Evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan, *R & D Management*, 33 (4): 425-437.