

ENGAGEMENT INTERNATIONAL ET PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : CAS DES PME EXPORTATRICES MAROCAINES



Résumé

Le présent article s'intéresse au comportement informationnel des PME internationales et en particulier les pratiques d'intelligence économique (IE) menées par les PME exportatrices. L'objectif étant d'étudier, pour ces PME, la relation entre, d'une part, le degré de leur engagement international et, d'autre part, leurs pratiques en matière d'IE. Cette recherche, réalisée auprès de 44 PME exportatrices marocaines, a permis de mettre en évidence l'impact de certaines dimensions de l'IE sur l'engagement international. L'orientation stratégique du dirigeant jouerait un rôle intermédiaire dans cette relation. La méthode des équations structurelles, en particulier celle des moindres carrés partiels (PLS, Partial least squares), a été utilisée pour la vérification des hypothèses de recherche.

Soulaimane LAGHZAoui,
enseignant-chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail
Maroc
soulaimane.laghzaoui@iae-aix.com

Mounia SLIMAN, *stagiaire
postdoctorale*

FSJES
Université Ibn Tofail
Maroc
sliman.mounia@gmail.com

Mots-clés : intelligence économique, développement international, PME exportatrices, PLS, orientation stratégique

ENGAGEMENT INTERNATIONAL ET PRATIQUES D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE : CAS DES PME EXPORTATRICES MAROCAINES

Introduction

Au Maroc, à l'instar d'autres pays émergents, les PME jouent un rôle très important dans le paysage économique. Les dernières publications du MEF¹ (Rapport Mars, 2015) relatent que les PME représentent 95% des entreprises dans le territoire national et contribuent à hauteur de 40% en termes de production nationale.

Ainsi, profitant de l'ouverture croissante de l'économie marocaine sur le marché extérieur et de la dynamique des échanges qui en résulte², de nombreuses PME nationales trouvent dans l'internationalisation, et en particulier l'exportation, non seulement une voie pour commercialiser leurs produits et/ou services sur de nouveaux marchés, mais aussi, une source de réduction du niveau des coûts (grâce aux économies d'échelles).

Toutefois, et comme le rappellent de nombreux chercheurs (Colovic, 2013 ; Geindre et Dussuc, 2015), l'engagement des entreprises à l'international n'est pas sans difficultés et peut comporter un certain nombre de risques (St-Pierre et Defays, 2012 ; Brustbauer, 2014 ; Kraus et al., 2015). Ces derniers peuvent être liés à l'évolution des taux de prix et de change, l'insolvabilité des partenaires, les conflits politiques, les différences culturelles, etc. (Lecerf, 2012 ; Moinet, 2014).

Dans ce contexte, les dirigeants s'efforcent de mettre en place, au sein de leurs entreprises, un ensemble de pratiques et de mesures en vue de répondre à cette situation. La littérature à ce sujet permet de mettre en évidence le rôle que peuvent jouer certains comportements informationnels dans la gestion des risques et en particulier dans la réduction d'incertitude en situation de prise de décision (Colovic, 2013 ; Geindre et Dussuc, 2015). Ce faisant, la pratique d'intelligence économique (IE) trouve ici toute son utilité. Elle représente un mode de management basé sur une gestion efficace et efficiente de l'information, généralement d'origine externe, en vue de supporter le processus de décision (Coutenceau, 2014 ; Harbulot, 2014).

Pour les PME exportatrices, celles qui nous intéressent dans le cadre de ce travail, l'IE permettra à leurs dirigeants, par le biais d'activités de recherche, d'influence et de protection de l'information, de mieux gérer les ressources informationnelles liées aux affaires internationales et d'améliorer ainsi le degré d'engagement international de leur entreprise. Ceci est d'autant plus valable quand on sait que la gestion de l'information demeure une des grandes difficultés rencontrées par les entreprises présentes sur les marchés étrangers (Mayrhofer et Urban, 2011 ; Kalafsky, 2009 ; Moinet, 2014).

¹ Ministère de l'Economie et des Finances.

² Une progression des exportations de 6,3% (Rapport d'office des changes, Mars 2015).

La présente communication s'inscrit dans ce cadre de réflexion. Elle vise à étudier le comportement informationnel des PME exportatrices et en particulier la relation entre la pratique d'IE et le degré de leur engagement international. Par ailleurs, compte tenu de son rôle dans la gestion des PME (Torrès et al, 2008 ; Leger-Jarniou, 2012; Musso et Francionib, 2012), le dirigeant, à travers son orientation stratégique, jouerait un rôle intermédiaire dans cette relation.

La problématique posée dans cette recherche peut être formulée comme suit: Dans quelle mesure la pratique d'IE influencera-t-elle, par l'intermédiaire de l'orientation stratégique du dirigeant, l'engagement international des PME exportatrices?

Afin de répondre à cette question de recherche, nous structurons cet article en trois parties. La première partie est consacrée aux fondements théoriques permettant de construire le modèle conceptuel. Ce dernier est explicité dans la seconde partie. Enfin, la troisième partie est réservée, après rappel des principaux choix méthodologiques, à la confrontation du modèle théorique avec la réalité des pratiques observées au sein des PME exportatrices marocaines.

1. Internationalisation des PME et Intelligence économique

Il est important, dans un premier temps, de rappeler les concepts de base sous-tendant cette recherche. Ainsi, nous nous intéressons aux aspects liés à l'engagement international des PME et aux différentes dimensions de l'IE.

1.1 Engagement international des PME

De nombreuses définitions du concept d'internationalisation existent dans la littérature. Celle retenue dans ce travail consiste à décrire cette stratégie comme « *toute démarche mettant en contact l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales. Les exportations, les importations, l'investissement direct, la création de filiales ou les prises de participation, ainsi que la coopération internationale, quelles que soient ses modalités, sont ainsi couverts par le concept d'internationalisation* » (Cazabat, 2014).

Il est important de rappeler que, parmi ces différentes formes, l'exportation demeure celle la plus utilisée par les PME (Mayrhofer et Urban, 2011). Ces dernières, en effet, trouvent en la vente de la production locale sur les marchés étrangers (Mayrhofer et Urban, 2011) le mode d'internationalisation le moins risqué et le plus adéquat au niveau de leurs ressources et compétences (Mayrhofer et Urban, 2011 ; Viding & al, 2012).

En outre, lorsque ces entreprises vont à l'export, leurs dirigeants sont amenés à prendre une série de décisions auxquelles ils ne sont pas forcément habitués sur le marché domestique : la sélection du pays-marché, le choix du mode d'entrée (exportation directe/indirecte), la définition du marketing international à adopter, la recherche des partenaires locaux et étrangers, etc. A ces décisions, s'ajoutent celles liées au degré d'engagement voulu et qui traduiraient la stratégie de l'entreprise en

matière d'internationalisation et d'exportation en particulier³. Elles peuvent se décliner en plusieurs aspects dont notamment (Moore et Meschi, 2010 ; Viding & al, 2012 ; Lecerf, 2012 ; Catanzaro & al, 2015) :

- l'étendue de la présence géographique sur les marchés à l'export ;
- la proportion des ventes internationales à réaliser comparativement aux ventes nationales;
- la durée de présence sur les marchés à l'export.

Il est important de souligner que l'ensemble de ces décisions ne sont pas aisées à prendre et dépendent de plusieurs facteurs. Dans ce sens, l'analyse des travaux en management international permet de ressortir différents facteurs, internes et externes, pouvant influencer ces décisions : le niveau des ressources et compétences de l'entreprise, la défaillance et l'opportunisme des partenaires locaux, les niveaux du développement économique et de stabilité politique du pays hôte, le degré de proximité culturelle entre le pays d'origine et celui d'accueil, etc. (Mejri et Umemoto, 2010; Cesinger et al., 2012).

Cette situation permet de rappeler la complexité caractérisant le processus d'internationalisation des entreprises et les différents types de risques susceptibles de compromettre leur engagement international (St-Pierre et Defays, 2012 ; Brustbauer, 2014; Kraus et al., 2015). A cet effet, la littérature présente une série de risques dont certains sont globaux et supportés par tous les opérateurs engagés à l'international, d'autres, en revanche, sont particuliers et dépendent de facteurs spécifiques comme le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, par exemple (Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008 ; Liesch et al. 2011; Toulouva et al., 2015). Parmi ces risques, on peut identifier principalement celui (Casson et Da Silva Lopez, 2013) : commercial (le retard ou le défaut de paiement, le non-respect du contrat commercial), juridique (les différences dans les textes de loi et de réglementation entre les pays), culturel (les différences de langue, d'habitudes, de valeurs), financier (la volatilité du cours de change, les fraudes, les taux d'intérêt locaux), etc.

Dans ce contexte, les responsables et dirigeants des PME exportatrices tentent de se doter de pratiques organisationnelles visant à mieux contrôler les risques auxquels ils font face. Ce faisant, ils chercheront, par le biais de certains comportements informationnels, à réduire le niveau d'incertitude caractérisant les décisions liées aux opérations à l'international.

Dans ce sens, la pratique d'IE trouve toute leur utilité. Elle permet aux dirigeants de l'entreprise, particulièrement au travers de la veille, de la protection de l'information et de l'influence la possibilité d'améliorer leur prise de décision en des situations d'incertitude (Liesch et al., 2011).

1.2 Dimensions de l'intelligence économique

Comme pour de nombreux concepts en sciences de gestion, la définition de l'IE pose des débats théoriques mais aussi pratiques. Les auteurs utilisent, en effet, des définitions diverses et variées pour désigner cette pratique ; chacune soulignant des caractéristiques différentes de cette activité⁴.

³ Il convient de faire la différence avec les entreprises qui vont à l'exportation de façon sporadique ou en réponse à des sollicitations occasionnelles de certains clients (Silva et al., 2013).

⁴ Plusieurs définitions sont proposées dans la littérature. Les travaux de Laghzaoui (2009 ; 2011) proposent une revue de littérature détaillée sur ce sujet.

Toutefois, et malgré cette variété, la plupart des définitions proposées dans la littérature tendent à décrire l'activité d'IE à partir de trois dimensions visant l'amélioration de la prise de décision : la veille, la protection du patrimoine informationnel et l'influence (Paturel et Richomme-Huet, 2010).

1.2.1 Dimension de veille

Appelée aussi « renseignement », la veille est considérée comme la première et la plus connue des fonctions de l'IE. Elle consiste en la gestion de l'information d'origine externe afin d'assister l'entreprise dans sa prise de décision notamment en matière de saisie des opportunités et de gestion des menaces (Odumuyiwa et David, 2012).

La gestion de l'information passe par plusieurs opérations appelées « cycle de l'information ». Ce dernier peut être caractérisé par les opérations suivantes : la planification (ou la définition) des besoins en information, la collecte (ou la recherche) de l'information, l'exploitation (ou l'analyse) de l'information et finalement la diffusion de l'information (Coutenceau, 2010).

Dans les PME, l'exercice de la fonction de veille, comme d'ailleurs pour la plupart des autres fonctions, demeure moins systématisé et plus centré sur la personne du dirigeant (Janssen, 2011 ; Viding et al, 2012). De même, les ressources limitées caractérisant la PME font qu'elle ne peut pas se doter d'une structure formellement dédiée à cette fonction (Lecointre, 2012 ; St-Pierre et al., 2014).

1.2.2 Dimension de protection de l'information

Cette dimension défensive est de plus en plus importante dans les entreprises. Elle vise à protéger le patrimoine immatériel et informationnel de l'entreprise et tout ce qui pourrait lui conférer un avantage concurrentiel (Breillat, 2010 ; Paturel et Richomme-Huet, 2010).

Ainsi, de la protection globale de l'entreprise au fait de ne pas dévoiler ses intentions d'affaires, cette fonction peut couvrir les aspects suivants: la sécurité et la sûreté de l'information, la contre-intelligence, la lutte contre les rumeurs, le brevetage.., etc. (Larivet, 2009).

De surcroît, deux catégories d'informations peuvent faire l'objet de protection (Breillat, 2010) : les connaissances et les compétences détenues par l'entreprise (patrimoine informationnel) et les informations émises par l'entreprise et qui sont révélatrices de sa stratégie (annonces d'embauche, construction de bâtiments, fusions-acquisitions, etc.).

Généralement, la fonction de protection de l'information demeure assez timide dans les PME et très peu d'entre elles y sont sensibilisées (Moinet, 2014). Ceci s'expliquerait notamment par, non seulement, une sous-estimation de l'importance de leur propre patrimoine informationnel et immatériel, mais également par la négligence des efforts déployés par les autres entreprises, notamment les concurrents, en matière de veille et d'espionnage industriel.

1.2.3 Dimension d'influence

A travers cette fonction, l'entreprise vise à agir directement et/ou indirectement sur son environnement (Jakobiak, 2009; Juillet et Racouchot, 2012). En effet, l'influence, telle qu'elle est décrite par la littérature sur l'IE, consiste à mettre en œuvre une série de pressions directes et/ou indirectes sur les acteurs influents dans le secteur d'activités. Le but étant de forcer le maintien ou la prise d'une position concurrentielle (Boumard, 2000).

Dans ce sens, deux natures d'influence peuvent être identifiées (Larivet, 2009) :

- Le lobbying : Cette pratique vise à influencer les parties prenantes externes en vue de servir les intérêts de l'entreprise (Jakobiak, 2009). Ce faisant, une entreprise peut procéder à des interventions destinées à orienter le processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics (Larivet, 2009).
- La gestion des signaux concurrentiels : Cette stratégie d'influence en champ concurrentiel consiste en l'envoi délibéré de signaux en vue d'influer sur un concurrent et le persuader de modifier ses positions (Marcon et Moinet, 2011).

De manière globale, les fonctions d'IE sont de plus en plus présentes dans les entreprises et en particulier les PME. Cette présence grandissante dans les entreprises traduirait la préoccupation des dirigeants à améliorer et à défendre leurs activités notamment celles orientées vers l'international. Il apparaît dès lors pertinent d'étudier la relation entre les dimensions de la pratique de l'IE et celles du développement international des PME exportatrices.

2. Modèle conceptuel

Afin de construire notre modèle conceptuel, nous avons dû articuler une vision basée sur les études empiriques et théoriques menées dans le contexte des PME exportatrices. Ainsi, nous proposons un modèle conceptuel réunissant les dimensions d'IE et celles liées à l'engagement international des PME exportatrices. Précisément, il postule que les dimensions de la pratique d'IE ont un impact sur le degré d'engagement international des PME exportatrices.

En effet, et comme le soulignent de nombreux chercheurs, l'information, notamment celle externe, demeure une des principales difficultés rencontrées par les dirigeants sur le marché international (Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008 ; Boutary, 2009 ; Kalafsky, 2009 ; Moinet, 2014) et sa gestion peut constituer alors un facteur facilitateur de l'engagement international (Liesch et al. 2011 ; Geindre et Dussuc, 2015).

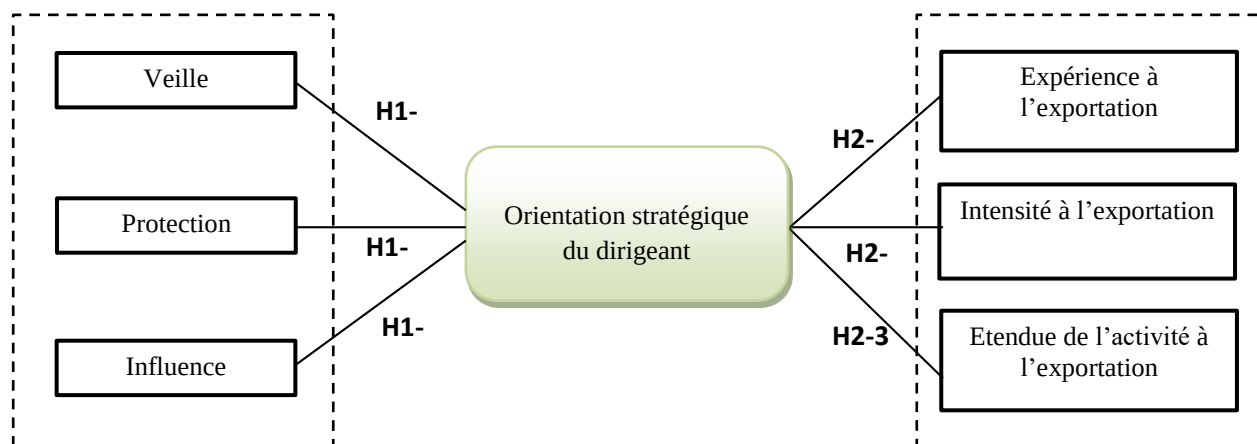
Ainsi, en internationalisant leurs activités, les dirigeants de ces entreprises ressentent davantage la nécessité de gérer l'information liées aux différentes décisions : la sélection du pays-marché étranger, le choix des partenaires, le volume des ventes à l'international, la stratégie marketing à l'exportation, etc. (Lecointre, 2012; Laghzaoui et al, 2013; Catanzaro et al., 2015). De ce fait, ils auront besoin :

- d'accéder aux informations sur les différents aspects liés à l'international (facteurs politiques, économiques, juridiques, technologiques...etc.);
- de faire pression et défendre les intérêts d'affaires auprès des différentes parties prenantes et notamment les partenaires économiques et administratifs dans les différents pays-marchés;
- de protéger et valoriser leurs savoirs et leurs savoir-faire (patrimoine informationnel et immatériel) contre toute concurrence ou menace étrangère ;

Par ailleurs, et compte tenu de la place prépondérante occupée par le dirigeant dans la gestion de la PME (Torrès et al, 2008 ; Musso et Francionib, 2012), il était pertinent d'ajouter au modèle une dimension le représentant. L'orientation stratégique du dirigeant, définie comme un chemin raisonnable de survie et de développement dans la durée d'une organisation dans un environnement en changement permanent » (Meyer, 2012), peut être ainsi retenue dans ce cas. Elle jouerait le rôle de médiateur dans la relation ente les dimensions d'IE et celles de l'engagement international.

De ce fait, le modèle de recherche élaboré pour les fins de cette recherche (Figure n° 1) postule que les dimensions de la pratique d'IE ont un impact sur l'orientation stratégique du dirigeant et que cette dernière influence le degré d'engagement international des PME exportatrices.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche



Ainsi, les pratiques d'IE, formant le bloc des variables indépendantes (explicatives), comportent les dimensions et sous-dimensions suivantes :

- la veille, évaluée à l'aide des 4 sous dimensions du cycle de l'information : l'expression des besoins en informations, la collecte des informations, l'analyse de l'information et les outils de diffusion de l'information.
- la protection de l'information, appréciée par l'importance de cette pratique pour l'entreprise. Deux sous-dimensions sont retenues : la sensibilité à la sécurité d'information et les mesures de sécurité adoptées par l'entreprise.
- l'influence, mesurée par la capacité d'influence de l'entreprise sur son environnement.

Quant au développement international, représentant les variables dépendantes (à expliquer), il comporte trois dimensions visant à mesurer respectivement :

- l'intensité des ventes à l'export;
- l'expérience sur les marchés étrangers ;
- l'étendue des activités à l'exportation.

En ce qui concerne l'orientation stratégique du dirigeant, constituant la variable médiatrice, elle est appréciée à l'aide de la typologie de Miles et Snow (1978). Cette dernière, utilisée dans de nombreux travaux menés sur les PME⁵, permet d'identifier quatre profils dans le comportement stratégique des dirigeants :

- Les prospecteurs qui réalisent des innovations et des améliorations dans les produits et les marchés avec une fréquence relative;
- Les analystes dont l'objectif est d'améliorer la qualité de leurs produits en essayant d'imiter les autres entreprises du même secteur.
- Les défenseurs qui cherchent à protéger leur position dans le marché avec des améliorations dans l'organisation du travail à l'intérieur de leur champ d'action.
- Les réactifs qui contrôlent peu leur environnement externe et éprouvent des difficultés pour s'adapter à la concurrence.

De ce fait, et à l'aide de ces différentes variables⁶, deux grandes hypothèses seront testées. La première hypothèse (H1) postule qu'il existe un lien positif entre la pratique de l'IE dans les PME exportatrices et l'orientation stratégique du dirigeant. Cette hypothèse est subdivisée en trois sous-hypothèses.

H 1-1 : La pratique de veille influence positivement l'orientation stratégique du dirigeant.

H 1-2 : La pratique de protection influence positivement l'orientation stratégique du dirigeant.

H 1-3 : La pratique d'influence affecte positivement l'orientation stratégique du dirigeant.

La deuxième hypothèse (H2) met en relation l'orientation stratégique du dirigeant avec les dimensions de l'engagement international. Elle postule l'existence d'un lien positif entre l'orientation stratégique du dirigeant et le degré d'engagement de la PME à l'international. Trois sous-hypothèses sont testées à cet effet.

H 2-1 : L'orientation stratégique du dirigeant influence positivement le niveau d'expérience de la PME à l'exportation.

⁵ Raymond et al, 2007 ; St-Pierre et Cadieux 2011 ; Laghzaoui 2011.

⁶ Dont l'opérationnalisation se trouve dans le tableau en annexe.

H 2-2 : L'orientation stratégique du dirigeant influence positivement l'intensité d'exportation de la PME.

H 2-3 : L'orientation stratégique du dirigeant influence positivement l'étendue de l'activité de la PME à l'exportation.

Les résultats des tests de ces hypothèses ainsi que leurs discussions sont présentés et discutés dans la troisième partie.

3. Présentation et discussion des résultats

La nature causale de la problématique de recherche nous a conduit à privilégier une méthodologie d'analyse de données quantitatives (Thiétart, 2014). Ainsi, nous avons utilisé les données du Conseil National du Commerce Extérieur au Maroc. Sa base de données contient plus de 5000 entreprises, dont 525 entreprises qui exportent régulièrement. De ces dernières, nous en avons retenu 188 PME selon le critère du chiffre d'affaires (entre 10 millions et 175 millions dhs⁷). Précisons que sur les 188 questionnaires envoyés, 44 nous ont été retournés et gardés pour les traitements statistiques. Ces derniers se subdivisent en deux natures : descriptive (pour caractériser les entreprises échantillonnées et ainsi pouvoir relativiser les résultats de l'analyse causale) et confirmatoire (afin de vérifier les hypothèses de recherche formulées).

3.1 Caractéristiques générales des PME exportatrices échantillonnées

Les résultats issus des analyses descriptives (univariées et bi-variées) indiquent que les entreprises exportatrices échantillonnées sont majoritairement industrielles (61%) suivies de celles agricoles (21%) et de services (18 %).

De surcroît, les résultats montrent que les dirigeants de ces entreprises ont des comportements stratégiques variés ; le profil « analyseur » demeure néanmoins le plus répandu avec plus de 47% des dirigeants. Ensuite, viennent « les prospecteurs » (27,3%), « les défenseurs » (15%) et « les réactifs » (9%).

En ce qui concerne les résultats liés aux dimensions de l'IE et en particulier celles de la veille, on peut s'apercevoir que les besoins informationnels sur les clients et les marchés sont les plus fréquemment exprimés par les PME échantillonnées. Ces résultats vont dans le même sens des travaux soulevant l'importance de la veille commerciale pour les entreprises généralement et celles internationales en particulier (Le Bon, 1997 ; Lebrument et Sarlandie De La Robertie 2012).

En outre, les sources d'information de nature personnelle aussi bien externes (fournisseurs, clients, distributeurs) qu'internes (des personnes de l'entreprise) semblent être les plus utilisées. Ce constat ressort d'ailleurs dans les recherches menées par Laghzaoui (2011) et Odumuyiwa et David (2012) et qui insistent sur l'importance des réseaux comme source d'information pour ces entreprises.

⁷ Cette tranche est celle considérée par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc pour délimiter les PME. La nouvelle définition de la PME au Maroc tient compte uniquement du critère du chiffre d'affaires et fait abstraction de l'effectif de l'entreprise (CGEM, 2014).

De surcroît, les informations collectées font l'objet d'un traitement dans la majorité des entreprises échantillonnées (68%). Ce dernier se fait le plus souvent sous forme de comparaison (40%) et à travers des réunions internes (46,9%). Par ailleurs, les moyens les plus utilisés pour la diffusion de ces informations demeurent de nature informelle (réunions d'information, E-mail et téléphone). Ces résultats confortent ceux présentés par Larivet (2009) et Gretry et al. (2013) quant à l'importance du caractère généralement informel des techniques utilisées en matière de gestion de l'information au sein des PME.

En ce qui concerne la dimension de la sécurité de l'information, les résultats montrent que les dirigeants des PME exportatrices échantillonnées sont très sensibles à la sécurité de l'information. Cette dernière est assurée dans la majorité des cas d'entreprises (47%) par l'utilisation des codes d'accès. En revanche, les dirigeants des PME étudiées se montrent moins sensibles à la connaissance des attaques antérieures et ils exercent une faible influence sur leurs environnements. Leur capacité d'influence sur les organismes professionnels et les collectivités locales semble être par ailleurs la plus déclarée.

Quant aux dimensions liées à l'internationalisation, les résultats montrent qu'une grande partie des entreprises interrogées présentent un niveau d'engagement assez élevé. En effet, ces entreprises jouissent d'une expérience à l'international assez forte (45,5% d'entre eux exportent depuis plus de 10 ans). De même, ces entreprises ont tendance à se diversifier géographiquement à l'international (plus de 45% d'entre eux exportent vers 4 à 10 marchés/pays). Quant aux taux d'exportation réalisés, ils sont variables et se concentrent autour de 70% des ventes totales.

En synthèse, ces résultats exploratoires permettent de remarquer que, pour les entreprises interrogées, les pratiques d'IE sont présentes mais variables selon la dimension d'IE retenue (veille, influence et protection du patrimoine informationnel). De même, le niveau d'engagement à l'international des entreprises interrogées semble être assez important, et ce quelle que soit la dimension envisagée.

Ces premiers constats nous emmènent à vérifier l'existence d'une relation entre les dimensions de la pratique d'IE et celles liées à l'engagement international des entreprises.

3.2 Analyse des relations du modèle

Afin de mener notre analyse confirmatoire, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles et en particulier celle de PLS (Partial Least Squares, moindres carrés partiels). Ce choix trouve sa justification dans plusieurs raisons : D'abord, PLS se veut une méthode plus robuste et dont l'application ne nécessite pas une grande taille au niveau de l'échantillon et supporte, à la fois, un faible nombre d'échelles de mesure et de distribution de résidus minimales (Fernandes, 2012). A ces avantages, s'ajoute celui de la pertinence d'application de cette méthode en phase initiale de développement et de vérification des théories (Roussel et al., 2002).

Ainsi, à l'aide du logiciel SmartPLS3, nous avons réalisé deux étapes dans l'analyse des données : D'abord, la vérification des propriétés empiriques du modèle conceptuel. L'objectif est de s'assurer

que chacune des dimensions peut être considérée comme une seule valeur lors du test du modèle de recherche. Les tableaux n°2 et n°3, en annexes, récapitulent les résultats obtenus par les tests d'unidimensionnalité, de fiabilité et de validités convergente et discriminante. Les résultats des tests nous permettent d'avancer que les trois versions du modèle remplissent les conditions d'unidimensionnalité, de fiabilité et de validité (convergente et discriminante) et sont prêtes à être testées.

Ensuite, le test des relations entre les variables dans le modèle. Précisons que nous avons utilisé trois versions du modèle ; Chacune, se basant sur une seule dimension de l'IE, vise à vérifier la relation entre ladite dimension de l'IE, l'orientation stratégique du dirigeant et les trois dimensions de l'engagement international des PME.

Pour les trois versions du modèle testé, les valeurs des relations entre l'orientation stratégique et les dimensions d'internationalisation demeurent les mêmes car on conserve les mêmes caractéristiques de l'échantillon et il n'y a que les dimensions de l'IE qui changent.

En ce qui concerne les relations entre l'orientation stratégique du dirigeant et les dimensions de l'engagement international, celle liée à l'étendue de l'activité à l'exportation est positive et faiblement significative. Ceci nous permet de valider notre hypothèse de recherche (H 2.3) : un lien positif existerait entre l'orientation stratégique des dirigeants des PME exportatrices et l'étendue de leurs activités à l'exportation. Ce résultat laisse comprendre que plus le profil du dirigeant est prospecteur, plus il préférera une extension des activités internationales de son entreprise en diversifiant et en multipliant les marchés/pays au lieu de s'intéresser à l'augmentation du niveau des ventes à l'international. Ceci peut être expliqué par une recherche de répartition du risque par le moyen d'une diversification des pays et l'exploration de nouveaux marchés (Moore et Meschi, 2010). Quant aux hypothèses relatives à l'impact de l'orientation stratégique sur l'expérience à l'exportation (H 2.1) et sur l'intensité de l'exportation (H 2.2), les résultats obtenus ne permettent pas de les vérifier. En effet, contrairement à nos attentes, l'orientation stratégique du dirigeant est négativement liée à l'intensité de l'exportation (avec un seuil de signification moyennement faible) et sans effet sur l'expérience à l'exportation⁸.

L'interprétation que l'on peut apporter dans ce sens consiste dans le fait que le dirigeant peut avoir un profil prospecteur sans pour autant que son entreprise ait une expérience à l'international. Ceci laisse comprendre que le profil prospecteur d'un dirigeant ne se nourrit pas forcément à partir de l'expérience à l'international mais probablement de facteurs innés. Probablement, ces dirigeants, comme le soulignent Julien et Ramangalahy (2003), ne poursuivent pas une orientation stratégique claire à l'égard du développement international. Leur principale préoccupation est de tirer profit des premières occasions d'affaires qui se présentent généralement sous la forme d'un nouveau pays ou un nouveau marché.

Quant aux relations liant les dimensions de l'IE à l'orientation stratégique, les résultats issus de la première version du modèle (figure n°1 en annexe) montrent que les activités de veille,

⁸ Les coefficients de causalité sont, en effet, négatifs pour les deux et quasiment nul pour la variable de l'expérience à l'exportation.

opérationnalisées par les deux variables « fréquence de l'expression du besoin informationnel » et « existence du traitement des informations » ne sont pas significativement liées à l'orientation stratégique du dirigeant. En revanche, la variable « fréquence de l'utilisation des sources d'information » influence l'orientation stratégique du dirigeant de façon positive et très significative.

Ces résultats permettent de valider partiellement notre hypothèse de recherche (H 1.1) relative à l'existence d'un lien positif entre les activités de la vielle et l'orientation stratégique des dirigeants de PME ; plus ces derniers s'intéressent à la recherche des informations, plus ils tendent vers des profils prospecteurs. Ceci va dans le sens des recherches réalisées par Laghzaoui (2009 - 2013).

Dans la deuxième version du modèle (figure n°2 en annexe) liant la protection de l'information à l'orientation stratégique du dirigeant, la variable « connaissance d'une attaque antérieure » est positivement et significativement liée au profil stratégique du dirigeant. Par contre, les valeurs liant la variable « sensibilité à l'information » à l'orientation stratégique du dirigeant ne sont pas significatives.

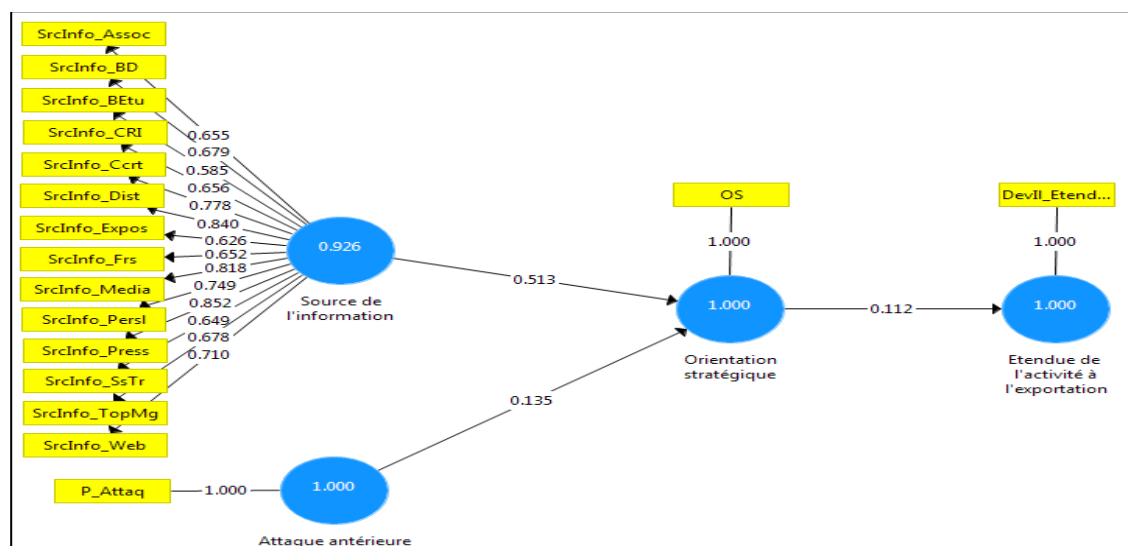
Ces résultats permettent de confirmer partiellement notre hypothèse (H 1.2) relative à l'existence d'un lien positif entre la protection de l'information et l'orientation stratégique du dirigeant ; Cela veut dire que la connaissance d'une attaque antérieure influence positivement l'orientation stratégique de la PME. C'est un indicateur très important de la gestion du risque informationnel dans la mesure où il permet à la PME d'être consciente des risques informationnels et capables de les éviter.

Dans la troisième version du modèle (figure n°3 en annexe), l'hypothèse relative à l'existence d'un lien positif entre la pratique d'influence et l'orientation stratégique du dirigeant (H 1.3) n'est pas vérifiée.

Ce résultat étonnant peut être expliqué par la nature de l'activité d'influence et ce qu'elle implique pour les PME. En effet, la majorité de ces structures ne sont pas en mesure de pratiquer des activités d'influence ; Ceci peut être dû à leur sous-estimation de l'intérêt de cette activité pour elles mais aussi à cause de la faiblesse des ressources qu'elles contrôlent. L'influence étant une activité qui peut se révéler dépensière en matière de ressources financières, humaines et matérielles (Larivet, 2009 ; Juillet et Racouchot, 2012).

Au terme des tests de nos trois modèles, on peut remarquer que les versions n°1 et n°2 du modèle conceptuel offrent des résultats plus intéressants en termes de relation entre la pratique de l'IE et l'orientation stratégique du dirigeant. Dans cet esprit, la fréquence de l'utilisation des sources d'information et la connaissance des attaques antérieures paraissent comme de meilleurs indicateurs de l'IE au sein des PME exportatrices. Pour sa part, l'étendue des activités à l'exportation semble être l'indicateur le plus pertinent des dimensions de l'internationalisation des PME et permet de mieux vérifier notre hypothèse générale.

Figure 2. Modèle final de la recherche



A partir de là, on peut conclure que nos deux hypothèses relatives successivement à l'impact des activités de veille et les activités de protection de l'information sur l'orientation stratégique du dirigeant (H 1.1 et H 1.2) sont vérifiées. Une des trois hypothèses concernant l'impact de l'orientation stratégique du dirigeant sur le niveau du développement à l'international est confirmée. Elle concerne l'impact de l'orientation stratégique du dirigeant sur l'étendue des activités de la PME à l'exportation (H 2.3).

Conclusion

Notre recherche s'intéresse au comportement informationnel des PME exportatrices. Elle permet de dégager des éléments de réponse susceptibles de contribuer à la compréhension de la relation entre la pratique de l'IE et le développement international des PME exportatrices, en passant par l'orientation stratégique du dirigeant.

En effet, les résultats trouvés montrent que les PME exportatrices les plus utilisatrices des sources d'information et les plus conscientes des attaques informationnelles sont les mieux engagées à l'exportation.

Ce résultat est utile à plusieurs égards. Il permet aux dirigeants d'être mieux sensibilisés à l'importance des pratiques de l'IE pour accompagner leur développement à l'international. En outre, il rend les dirigeants capables de mieux organiser la gestion de l'information dans leur entreprise en mettant en place les mesures adéquates tant sur le plan organisationnel, humain que technique permettant ainsi de mener à bien l'activité de l'IE. Ce faisant, ils pourront améliorer leur orientation stratégique et le développement international de leurs entreprises.

Par ailleurs, notre recherche comporte un certain nombre de faiblesses qui limitent la portée générale de ses conclusions. On peut en citer principalement la non-prise en compte d'autres dimensions dans la pratique d'IE (les moyens organisationnels, les moyens techniques, les moyens

humains) et dans le processus d'internationalisation (la structure organisationnelle pour la gestion des activités internationales et le profil à l'international).

De plus, notre recherche ouvre quelques voies intéressantes d'investigation. En effet, il serait intéressant de penser à compléter notre étude quantitative de la relation causale entre les dimensions de l'IE et celles de l'internationalisation des PME par des techniques de recherche qualitatives comme les entretiens et/ou les observations. L'utilisation de ces techniques permettra de couvrir certains aspects tacites dans notre recherche.

Annexes

Tableau 1. Variables de mesures

		Sous-dimensions	Opérationnalisation		
			Variables	Items	Mesures
Pratique d'IE	Veille	Expression des besoins en information	Fréquence d'identification des besoins informationnels	Info sur les concurrents	Echelle ordinaire à cinq points : 1 (jamais) à 5 (très souvent)
				Info sur les clients	
				Info sur le marché	
				Info sur la société	
				Info sur la technologie	
		Collecte de l'information	Fréquence d'utilisation des sources informationnelles	18 sources d'information sont retenues dans le questionnaire	Echelle ordinaire à cinq points : 1 (jamais) à 5 (très souvent)
		Traitement d'information	Existence d'un traitement des informations		Echelle nominale (oui/non)
			Outils de traitement des informations	Tri	Echelle nominale (choix multiples)
				Recoupement	
				Comparaison	
			Moyens de traitement d'information	Réunions externes	Echelle nominale (choix multiples)
				Réunions internes	
				Outils informatiques	

		Diffusion d'information	Outils de diffusion de l'information	Réunion d'information	Echelle nominale (choix multiples)
				Rapports formels	
				Notes d'information	
				Intranet	
				E-mail	
				Téléphone	
	Protection de l'information	Sensibilité à la sécurité d'information	Existence d'une sensibilité à la sécurité d'information		Echelle ordinale à cinq points : 1 (très élevée) à 5 (très faible)
		Mesures de sécurité	Mesures de sécurité de l'information	Brevets	Echelle nominale (choix multiples)
				Interdiction de l'utilisation de support de sortie	
				Limitation de l'accès à certains sites	
				Utilisation des codes d'accès	
				Autres mesures de sécurité	
			Connaissance d'une attaque antérieure		Echelle à cinq points : 1 (jamais) à 5 (au moins une atteinte grave)
	Influence	Influence sur l'environnement de l'entreprise	Capacité d'influence		Echelle ordinale à cinq points : 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord)

Développement à l'international	Intensité d'exportation	Taux d'exportation	Échelle d'intervalle (1 : 0% - 10% ; 2 : 10% - 30% ; 3 : 31% - 50% ; 4 : 51% - 70% ; 5 : plus 70%)
	Expérience à l'exportation	Nombre d'années passées par l'entreprise à réaliser des opérations internationales.	Échelle d'intervalle (1 : un an ; 2 : de 2 à 3 ans ; 3 : de 4 à 5 ans ; 4 : de 5 à 10 ans ; 5 : plus de 10 ans)
	Etendue de l'activité à l'exportation	Nombre de pays-marchés étrangers.	Échelle d'intervalle (1 : un seul marché ; 2 : de 2 à 3 marchés ; 3 : de 4 à 5 marchés ; 4 : de 5 à 10 marchés ; 5 : plus de 10 marchés)
Orientation stratégique du dirigeant	Prospecteurs	J'innove continuellement et j'introduis régulièrement de nouveaux produits/services.	Echelle nominale
	Défenseurs	Je désire d'abord maintenir ma part de marché avec les produits/services existants en cherchant à diminuer leur prix et/ou accroître leur qualité.	
	Analyseurs	Je cherche à atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits/services existants, tout en cherchant à introduire prudemment un ou plusieurs produits/services qui ont fait leur preuve sur le marché.	
	Réactifs	Je suis satisfait de la situation actuelle, je ne chercherai à réviser le prix ou la qualité de mes produits/services ou éventuellement à introduire un nouveau produit/service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeure mettant en cause sa survie.	

Tableau 2. Résultats des tests de l'unidimensionnalité, la fiabilité et la validité convergente

Variables	Unidimensionnalité	Fiabilité	Validité convergente
Besoin informationnel	✓	✓	✓
Utilisation des sources d'information	✓	✓	✓
Traitement de l'information	-	-	-
Diffusion de l'information	✓	✗	✗
Sensibilité à la sécurité d'information	-	-	-
Connaissance des attaques antérieures	-	-	-
Capacité d'influence	✓	✓	✓

Source : Résultats de l'analyse sur PLS

Tableau 3a. Racines carrées des VME et coefficients de corrélations pour le modèle n°1

	Besoin_inf	Etend_Exp	Exper_Exp	Int_Exp	OS	Trait_inf	Source_inf
Besoin_inf	0,844						
Etend_Exp	0,238	1,000					
Exper_Exp	0,019	0,393	1,000				
Int_Exp	-0,203	0,318	0,657	1,000			
OS	0,423	0,112	-0,009	-0,242	1,000		
Trait_inf	0,579	0,200	-0,032	-0,168	0,178	1,000	
Source_inf	0,697	0,051	-0,149	-0,443	0,559	0,385	0,726

Source : Résultats de l'analyse sur PLS

Tableau 3b. Racines carrées des VME et coefficients de corrélations pour le modèle n° 2

	Prot_attaq	Etend_Exp	Exper_Exp	Int_Exp	OS	Prot_sensib
Prot_attaq	1,000					
Etend_Exp	-0,057	1,000				
Exper_Exp	0,217	0,393	1,000			
Int_Exp	-0,025	0,318	0,657	1,000		
OS	0,386	0,112	-0,009	-0,242	1,000	
Prot_sensib	0,194	0,123	0,206	0,201	0,261	1,000

Source : Résultats de l'analyse sur PLS

Tableau 3c. Racines carrées des VME et coefficients de corrélations pour le modèle n° 3

	Etend_Exp	Exper_Exp	Influence	Int_Exp	OS
Etend_Exp	1,000				
Exper_Exp	0,0393	1,000			
Influence	0,209	0,160	0,841		
Int_Exp	0,318	0,657	-0,104	1,000	
OS	0,112	-0,009	0,167	-0,242	1,000

Source : Résultats de l'analyse sur PLS

Figure 1. Test du modèle n°1

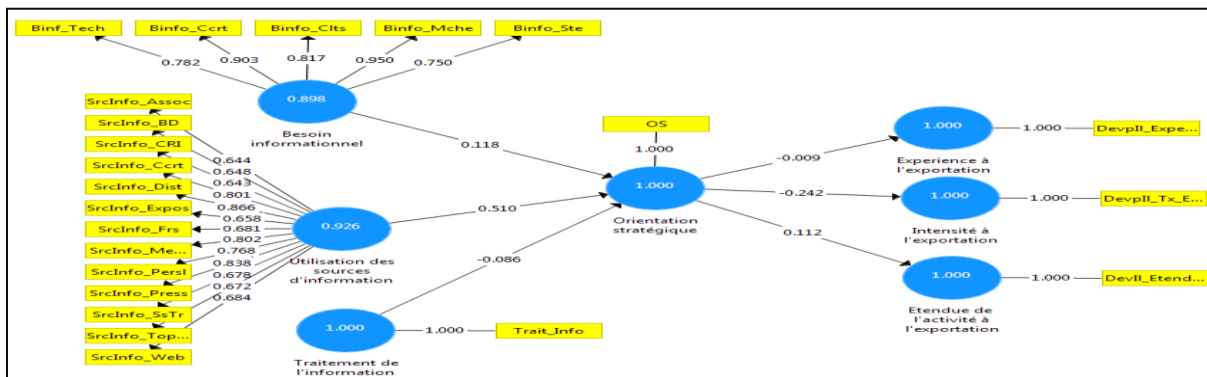


Figure n°2 : Test du modèle n° 2

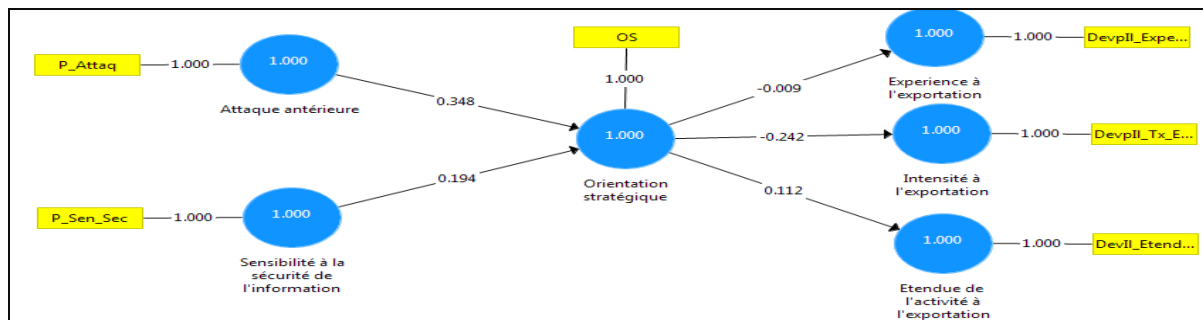
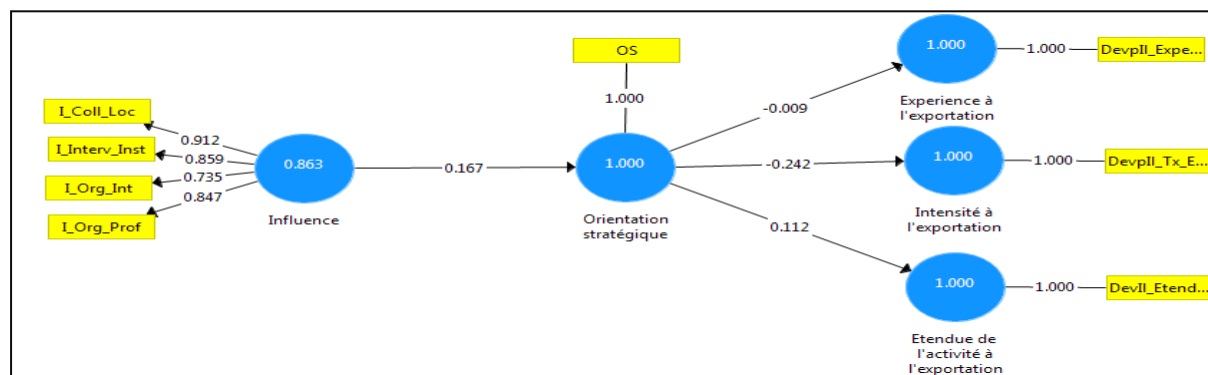


Figure 3. Test du modèle n°3



Références

- Arteaga-Ortiz, J. et Fernandez-Ortiz, R. (2008). « Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : Une proposition intégrative », *Revue Internationale PME*, Vol.21, n°2, p. 9-42.
- Boumard, P. (2000). *Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, édition Dunod.
- Boutary M. (2009), « Les PME et l'international », *Economie et Management*, n° 131, p. 30 – 35.
- Breillat, J. (2010). « L'intelligence économique en PME/PMI : De l'intention stratégique au bricolage de l'informel », communication présentée dans la journée d'IE et gouvernance stratégique des entreprises, ENSIAS, Rabat, 3 Mars 2010.
- Brustbauer, J. (2014). « Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model », *International Small Business Journal*, DOI: 10.1177/02662426114542583.
- Casson, M. et Da Silva Lopes, T. (2013). « Foreign direct investment in high-risk environments: an historical perspective », *Business History*, Vol. 55, n°3, p.375- 404.
- Catanzaro, A.; Messeghem, K.; Sammut, S.; Swalhi, A. (2015). « Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation », *Revue internationale de la PME*, vol. 28, n° 1, p. 117-156.
- Cazabat, G. (2014). « L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).
- Cesinger, B.; Fink, M.; Madsen, TK; Kraus, S. (2012). «Rapidly internationalizing ventures: how definitions can bridge the gap across contexts », *Management Decision*, Vol. 50, n°. 10, p. 1816-1842.
- Colovic, A. (2013). « Le rôle des pôles de compétitivité dans l'internationalisation des PME : une étude exploratoire », *Management international*, vol. 18, n° 1, p. 138-152.
- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (2014), « Etude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines », Commission Investissement, Compétitivité et Emergence Industrielle. Consulté le 16 Octobre 2015. URL : <http://www.cgem.ma/upload/392118863.pdf>
- Conseil National du Commerce Extérieur (2015). Consulté le 20 Octobre 2015. URL : <http://www.cnce.org.ma/fr/documents-et-ressources#pub1>
- Coutenceau, C. (2010). *Guide pratique de l'intelligence économique*, Eyrolles éditions d'organisation, Paris.
- Coutenceau, C. (2014). *L'intelligence Economique au service de l'innovation*, éditions Eyrolles, Paris.
- Fernandes, V. (2012). « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », *Management*, Vol. 15, n°1, p. 102-123.
- Geindre, S. et Dussuc, B. (2015). « Capital social et recherche en PME », *Revue internationale de la PME*, vol. 28, n° 1, 2015, p.27-55.
- Gretry A., Brandt, C. et Delcourt, C. (2013), « Bilan des pratiques de veille stratégique au sein des PME Wallonnes », *Revue Française du Marketing*, n° 241, p73-87.
- Harbulot, C. (2014), « La culture française de l'intelligence », *Géoéconomie*, Vol. 4, n° 71, p. 27-37.

- Jakobiak, F. (2009). *L'intelligence économique, techniques & outils*, 2^e édition Eyrolles.
- James W.L. et Hatten K.J. (1995), "Further evidence on the validity of the self-typing paragraph approach: Miles and Snow's strategic archetypes in banking", *Strategic Management Journal*, n°16, p.161-168.
- Janssen, F. (2011). *La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ?*, De Boeck éditions, Bruxelles.
- Juillet, A. et Racouchot, B. (2012). « L'influence, le noble art de l'intelligence économique », *Communication et organisation*, N°42. Consulté le 3 Novembre 2015. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/3921>.
- Julien P. A. et Ramangalahy C. (2003). "Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs : An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information search and Competencies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 27, n°3, p. 227-245.
- Kalafsky R.V. (2009). "Export challenges and potential strategies: Canadian manufacturers in the Chinese market", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, n°1, pp.47 – 59;
- Kraus, S. ; Meier, F. ; Bouncken R.B.; Schuessler, F. (2015) "Standardisation vs. Adaption: A Conjoint Experiment on the Influence of Psychic, Cultural and Geographical Distance on International Marketing Mix Decisions". *European Journal of International Management*, Vol. 10, n°2, p. 127 – 156.
- Laghzaoui S. et Monnoyer M-C. (2013), « Engagement international et pratiques de veille stratégique : Cas des PME exportatrices », dans "L'intelligence économique : entreprises et territoires", ouvrage collectif coordonné par Boussetta M. et Monino J-L., Ed. L'Harmattan.
- Laghzaoui, S. (2009). « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir*, Vol. 2, n° 22, p. 52-69.
- Laghzaoui, S. (2011). *Surveillance de l'environnement et engagement international*, Editions universitaires Européennes.
- Laghzaoui, S. ; Amabile, S. ; Peignot J. ; Peneranda, A. ; Boudrandi, S. (2013), « Business Intelligence Practices for Exporting SMEs », *International Business Research*, Vol. 6, n° 2, p.101 -111.
- Larivet, S. (2009). *Intelligence économique : Enquête dans 100 PME*, édition L'Harmattan.
- Le Bon J. (1997), « Contribution des vendeurs aux activités de veille marketing et commerciale : d'un cadre conceptuel aux opportunités d recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 12, n°3, p. 6- 24.
- Lebrument, N. et Sarlandie De La Robertie, C. (2012), « L'influence explicative du capital social des dirigeants sur le développement des pratiques d'intelligence économique: le cas des PME du Grand Ouest », *Le grand livre de l'économie*, Lextenso éditions, chapitre 5, p.245-271.
- Lecerf M-A. (2012), « Déterminants de l'internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation », *Revue internationale de la P.M.E.*, vol. 25, n° 1, p.117-149.
- Lecointre, G. (2012). *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino Lextenso éditions.
- Leger-Jarniou C. (2012), « L'utilisation des technologies de l'information dans les PME », *Le grand livre de l'économie PME*, Lextenso éditions, Chapitre 2, p. 181-199.
- Liesch, P.W.; Welch, L.S.; Buckley, P.J. (2011). «Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies », *Management International Review*, Vol. 51, n°6, p.851-873.
- Marcon, C. et Moinet, N. (2011). *L'intelligence économique*. 2^e édition, édition Dunod.
- Mayrhofer, U. et Urban, S. (2011). *Management international : des pratiques en mutation*, édition Pearson Education France, Paris.
- Mejri, K. et Umemoto, K. (2010). «Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model », *Journal of International Entrepreneurship*, n°8, p.156-167.
- Meyer F.A. (2012). *La révolution ToC Lean Six Sigma dans les services : Comprendre, analyser et améliorer la performance de sa relation de service*, Lexitis, Paris.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- Ministère de l'Economie et des Finances (2015). « Note de Conjoncture », Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Rapport Mars, N°217. Consulté le 14 Septembre 2015. URL : <http://www.cgem.ma/upload/691845056.pdf>
- Moinet, N. (2014). « Les risques informationnels, d'une vision statique à une conception dynamique », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 51, n°3, p. 44-46.
- Moore E.T et Meschi P.-X. (2010), « Vitesse et Mode d'Internationalisation des PME », *Management international*, vol. 15, n° 1, p. 87-99.

- Musso, F. et Francionib, B. (2012). «The influence of decision-maker characteristics on the international strategic decision-making process: an SME perspective », *Social and Behavioral Sciences*, Vol 58, p. 279 – 288.
- O'regan, N. et Ghobadian, A. (2005). « Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions », *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, n°2, p.81-97.
- Odumuyiwa, V. et David, A. (2012). « Modèle de recherche collaborative d'information : Application à l'intelligence économique », *Les Cahiers du numérique*, Vol. 8, n°1, p. 187-218.
- Office des changes (2015). « La situation économique nationale au premier trimestre 2015 », Consulté le 22 Octobre 2015. URL : http://www.hcp.ma/La-situation-economique-nationale-au-premier-trimestre-2015_a1567.html
- Paturel, R. et Richomme-Huet, K. (2010). « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en Région PACA », *Management & Avenir*, Vol. 10, n° 40, p. 158-172.
- Raymond, L. ; Bergeron, F. ; Ben Hamouda, K. (2007). « Alignement du développement des affaires électroniques et de la stratégie d'affaires dans les PME manufacturières : impact sur la performance », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
- Roussel, P. ; Durrieu, F. ; Campoy, E. ; El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Economica, Paris.
- Ruzzier M., Hisrich R. D et Antoncic B. (2006), "SME internationalization research: past, present and future", *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, p. 476-497.
- Silva E.S., Wu Y. et Ojiako U. (2013). « Developing risk management as a competitive capability », *Strategic Change*, n°22, p.281-294.
- St-Pierre J. et Defays L. (2012), « Réflexion du dirigeant de PME dans un contexte difficile : quelle place pour les valeurs personnelles de l'individu à la tête de l'entreprise? » Communication - CIFEPME 11ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Brest, France, 23-26 octobre 2012.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2011). « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 10, n°1, p. 33-52.
- St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D. ; Garcia, C. (2014), « Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME », *Management international*, vol.18, p. 72-84.
- Thiéart, R.A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod, Paris.
- Torrès, O., Gueguen, G. ; Peyroux, C. (2008). «Innovation et internationalisation : les comportements collaboratifs des PME polonaises » Actes du 11^e CIFEPME, Belgique 28-31 Octobre 2008.
- Toulova, M.; Votoupalova M.; Kubickova L. (2015). «Barriers of SMEs internationalization and strategy for success in foreign markets », *International Journal of Management Cases*, Vol. 17, n°1, p.4-19.
- Viding, N. ; Janssen, F. ; Jacquemin, A. (2012). « Influence du contrôle comportemental et de la distance psychique sur le choix du mode d'exportation de PME vietnamiennes », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, n°2, p.