

Décembre 2011



INSTITUT DE RECHERCHE
SUR LES PME

Mondialisation et internationalisation des PME :

Le comportement des PME manufacturières québécoises

Josée ST-PIERRE, Ph.D.

Louis RAYMOND, Ph.D., Fellow CIRANO

Frédéric LAURIN, Ph.D.

Sylvestre UWIZEYEMUNGU, DBA

**Rapport de recherche
présenté au CIRANO**

Table des matières

	Page
Sommaire exécutif	ii
Introduction	1
Le propriétaire dirigeant de la PME : un acteur clé de l'internationalisation	5
L'internationalisation des PME : différentes modalités de plus en plus intégrées	8
L'internationalisation mercantile	8
L'internationalisation technologique	9
L'internationalisation organisationnelle	11
Aspects méthodologiques	13
Collecte de données : processus et outil	13
Présentation et analyse des résultats de l'enquête	18
Exportation : 1 ^{ère} forme classique d'internationalisation	18
Les entreprises engagées à l'exportation	18
L'exportation : barrières et motivations	21
L'exportation : sources d'information	22
Les impacts de l'exportation sur l'organisation	25
Importation : 2 ^e forme classique d'internationalisation	25
La provenance des importations	26
Étendue de l'expérience d'importation	27
L'importation : barrières et motivations	27
Les impacts de l'importation sur l'organisation	29
Vers une vision plus large de l'internationalisation	32
La sous-traitance internationale	32
Les motivations à l'origine de la sous-traitance à l'étranger	33
Les impacts de la sous-traitance à l'étranger sur l'organisation	34
La collaboration internationale	35
L'internationalisation : une approche holistique, dynamique et spécifique aux PME	37
Profils d'internationalisation des PME	38
Capacités stratégiques, performance concurrentielle et contexte d'affaires des PME internationales	39
Conclusion	43
Références	45

Sommaire exécutif

Ayant modifié en profondeur l'environnement d'affaires, la mondialisation amène bon nombre de petites et moyennes entreprises (PME) québécoises, et plus particulièrement celles du secteur manufacturier, à devoir s'engager dans un processus d'*internationalisation*. Il s'avère cependant que l'internationalisation de la PME est le plus souvent traitée par les gouvernements et les organismes publics ou privés de soutien à l'entreprise au travers d'un prisme unique, soit celui de l'*exportation*. Or, les PME ne sont pas toutes vouées à réussir sur les marchés étrangers parce qu'elles n'ont pas les atouts nécessaires (stratégie, produits, ressources et compétences), et parce que les propriétaires dirigeants de ces entreprises sont pour la plupart motivés par des facteurs de performance autres que la croissance. En d'autres termes, ce ne sont pas toutes les PME qui ont le potentiel ou la volonté d'exporter.

En contrepartie, une vision plus holistique de l'internationalisation des PME nous conduit à y intégrer non seulement les activités traditionnelles d'import-export, prenant la forme de flux internationaux de marchandises (dimension *mercantile*), mais aussi l'adoption par la PME de technologies ou de systèmes de fabrication provenant de l'étranger (dimension *technologique*), ainsi que des activités de partage d'information, de collaboration, et d'innovation avec des partenaires étrangers, incluant le recours à la sous-traitance internationale, l'établissement d'une filiale à l'étranger et l'investissement direct à l'étranger (dimension *organisationnelle*).

Partant de cette vision, le présent rapport de recherche se veut une analyse du comportement d'internationalisation de 588 PME manufacturières québécoises, et ce, à partir d'une enquête qui nous indique initialement que 68% des PME enquêtées sont importatrices, 52% sont exportatrices (22% à des pays autres que les États-Unis), 17% font appel à de la sous-traitance à l'étranger, 14% collaborent avec des partenaires étrangers, 6% ont établi une filiale à l'étranger, 6% ont effectué des investissements directs à l'étranger, et 22% ont des activités internationales autres telles que la prospection de clients étrangers, la mise à jour des compétences du personnel des ventes, et l'analyse de la concurrence internationale.

L'analyse des données d'enquête a permis d'identifier trois profils distincts de PME sur la base des diverses activités internationales réalisées, soit des entreprises dites « Expertes » (n = 119), « Intermédiaires » (n = 252) et « Débutantes » (n = 217). Les différences entre ces trois groupes de PME sur le plan de l'internationalisation sont d'abord reliées à des différences relatives à l'*orientation entrepreneuriale* et aux compétences des propriétaires dirigeants, ainsi qu'au contexte environnemental et organisationnel des entreprises. Ces différences sont aussi reliées au niveau de développement des *capacités stratégiques* des PME qui permettent et facilitent leur internationalisation, soit des capacités en matière d'innovation, de commercialisation, de ressources humaines, de réseaux et de technologies.

Globalement, ces résultats confirment la nécessité d'élargir la vision courante de l'engagement international des PME manufacturières québécoises. Seule une approche holistique et contingente, tenant compte à la fois des particularités de l'organisation, de son environnement et de son dirigeant permettra de tracer un « juste » portrait de la réalité et d'identifier des pistes d'intervention adéquates pour inciter ces entreprises à s'adapter ou s'intégrer à la mondialisation. Ces résultats confirment aussi la nécessité de mieux connaître les ressources et compétences d'affaires internationales requises par ces entreprises si l'on désire leur fournir un soutien approprié. Ainsi, les politiques publiques visant à stimuler l'internationalisation des PME devraient être formulées pour atteindre des cibles stratégiques plus précises, en prenant en compte les différents profils d'internationalisation identifiés dans cette étude.

Introduction

Trop peu de PME exportent... ou les PME n'exportent pas suffisamment! Combien de fois avons-nous entendu ou lu cette affirmation dans les dernières années? Encore récemment, plusieurs enquêtes concluaient au faible engagement international des dirigeants de PME. Ces affirmations sont peu nuancées et ont tendance à considérer les PME comme un tout homogène ayant les mêmes caractéristiques, les mêmes capacités, les mêmes objectifs et les mêmes trajectoires de développement. Ce genre d'affirmations contribue aussi à désigner l'exportation comme la voie royale du développement alors que « les propriétaires dirigeants à la tête de ce type d'entreprises sont souvent valorisés et, surtout, considérés comme des modèles de réussite » (Cadieux, 2009). Du même coup, cela peut décourager les dirigeants *incertains* quant à leur volonté d'exporter ou même conforter ceux qui ont connu des échecs dans leurs décisions d'abandonner leurs efforts. On oublie toutefois qu'une statistique telle que le taux de PME exportatrices, est composée de deux valeurs, un numérateur et un dénominateur. Or, on questionne rarement ce dernier pour être certain que les statistiques révèlent bien ce qu'on veut illustrer. Dit autrement, les statistiques considèrent implicitement que « toutes » les PME ont le potentiel ou la volonté d'exporter ce qui est de plus en plus discuté et critiqué par différentes enquêtes ou recherches. Or, comme nous le verrons plus loin, environ 70 % des dirigeants de PME ne sont pas motivés par la croissance de leur entreprise et les PME ne sont pas toutes vouées à réussir sur les marchés étrangers parce qu'elles n'ont pas les atouts nécessaires (stratégie, produit, expertise, ressources, compétences). Les statistiques générales ont donc pour effet de sous-estimer l'ampleur du niveau d'internationalisation des PME.

L'intensification de la mondialisation dans les dernières années a modifié de façon radicale les marchés économiques et les conditions d'opération dans les milieux d'affaires, imposant ou facilitant un engagement international à un grand nombre de PME. Cet engagement n'est cependant pas uniforme et peut prendre des allures très différentes d'une entreprise à l'autre. Ainsi, on ne parle pas seulement d'exportation, mais désormais d'intégration à un marché de plus en plus global où l'ouverture des frontières et certaines avancées technologiques incitent les entreprises à explorer de nouvelles opportunités et des façons de faire qui les amènent à travailler davantage à l'extérieur de leurs limites territoriales.

Par ailleurs, l'internationalisation des PME a toujours été fortement inspirée par les activités commerciales et principalement celles touchant la vente de produits, et plus rarement des services, à

l'étranger. Se sont ajoutés graduellement les investissements directs à l'étranger, et parfois l'importation, en prétextant que celle-ci précède l'exportation, alors qu'on trouve peu de travaux qui en donnent des preuves et qui s'attardent à bien décrire cette activité surtout pour les PME. Dans les dernières années, on s'est intéressé un peu plus à des activités internationales qui touchent de plus en plus les PME, soit la délocalisation et la sous-traitance, la création de réseaux, la participation à des chaînes de valeur, etc. Ces travaux s'intéressent aux différentes activités internationales prises isolément et aucun n'aborde une position holistique qui consisterait à approfondir et comprendre comment et pourquoi les PME s'engagent dans des activités qui dépassent leurs frontières, que ce soit pour y trouver des facteurs de production essentiels à leur compétitivité (intrants et équipements), des ressources qui permettent de rencontrer des objectifs d'innovation ou de qualité afin de percer des marchés hautement concurrentiels et de trouver des partenaires d'affaires. Pourtant, l'importance de mieux comprendre le comportement des PME à l'égard de ces différentes stratégies est proportionnelle à l'impact de la mondialisation sur leurs capacités à survivre et se démarquer et sur l'obligation de renouveler leur modèle d'affaires.

Des exemples de jeunes entreprises qui exportent dès les premières années de leur création, des PME qui ont des collaborateurs à l'autre bout de la planète, des dirigeants de petites sociétés qui ont des bureaux sur différents continents, se multiplient faisant en sorte que les « modèles d'affaires » des PME sont de moins en moins communs et singuliers. Jadis considérée comme un des principaux déterminants de l'internationalisation des firmes, la proximité, qu'elle soit physique, culturelle ou humaine laisse place à d'autres particularités qui ne sont pas encore bien définies. Aussi, ces relations avec l'étranger dépassent les relations commerciales d'achats et de ventes de marchandises qui demeurent les activités internationales de base. L'internationalisation a donc pris des dimensions plus globales et holistiques par des échanges de marchandise certes, mais aussi par des collaborations, du partage d'information et des activités conjointes d'innovation.

Par ailleurs, alors qu'on constate l'urgence d'agir chez certains dirigeants de PME, d'autres semblent relativement indifférents soit parce qu'ils se sentent à l'abri ou non concernés par cette turbulence économique, soit parce qu'ils sont pleinement intégrés à cette réalité depuis longtemps. Cela nous invite à toujours penser à la diversité des profils de PME et de comportements qui font de ces entreprises une population extrêmement hétérogène. Il importe ici de rappeler le rôle prépondérant du dirigeant de la PME qui constitue dans la plupart des organisations le cœur de son développement. Il ne faut donc pas se surprendre de voir des comportements très contrastés de PME qui, du même coup, n'appellent pas l'élaboration de mécanismes ou stratégies d'intervention uniques, tout en suggérant que

différentes interventions dirigées vers des entreprises qui ne sont pas « disposées » à s'internationaliser ne réussiront pas.

Acceptant la diversité des PME et l'importance du rôle déterminant de leur propriétaire dirigeant, il est plus facile de voir que des taux d'exportation calculés à partir de la population des PME ne présentent pas une information juste et noircissent ainsi le portrait réel de l'engagement international de ces entreprises tout en donnant l'impression de l'échec de multiples interventions des pouvoirs publics pour accroître ces pourcentages. Ceci en tête, il nous apparaît ainsi plus constructif de tenter de mieux saisir les besoins de celles qui veulent s'engager à l'international en développant différentes stratégies et qui rencontrent des difficultés, tout en comprenant mieux, et sans les juger, celles qui ne sont pas engagées ou qui ne veulent pas, pour voir si ce comportement peut être modifié ou non.

Une série d'entretiens que nous avons réalisés précédemment dans différents pays avait révélé certains comportements semblables, mais relevant de motivations fort différentes (St-Pierre, 2010). Encore ici, la diversité des situations observées n'autorisait aucune généralisation mais nous a poussés à vouloir enquêter sur un plus grand nombre d'entreprises pour mieux discerner ce qui peut relever de comportements spécifiques et propres aux entreprises et aux dirigeants et d'autres liés plutôt à des causes structurelles. C'est ce qui a motivé la conduite de la présente enquête réalisée en deux temps auprès de 600 dirigeants de PME manufacturières. Les objectifs de cette enquête sont multiples mais, à un premier niveau, nous souhaitons mieux connaître les différentes formes d'internationalisation des PME, les motivations et les impacts, le pourcentage d'entreprises que cela touche et finalement, les relations entre ces formes afin d'en dégager différents éléments de complexité.

Nous adoptons ainsi une vision holistique de l'internationalisation des PME en considérant toutes les facettes de leur organisation, allant des intrants jusqu'à la livraison à l'étranger en passant par différentes activités de soutien qui permettent de créer de la valeur chez l'entreprise. Avant toutefois de présenter cette vue intégrée, nous allons discuter individuellement des activités internationales les plus connues et du comportement des PME à leur égard, après avoir aussi rappelé l'influence du propriétaire dirigeant de la PME pour mieux comprendre son attitude face à l'international.

Dans ce rapport de recherche, nous ferons ainsi état du comportement des PME québécoises face aux activités internationales, celles-ci touchant aux flux de marchandises, aux relations d'affaires et à l'organisation de leurs activités. Notons d'entrée de jeu que la taille moyenne des PME de notre échantillon (51 salariés) pourra faire valoir un niveau relativement élevé d'engagement à l'international, notre échantillon n'ayant pas été pondéré pour refléter la répartition des entreprises selon l'économie du

Québec. À l'occasion, une présentation par taille des résultats montrera certains comportements spécifiques. Cela dit, notre analyse globale permet de discuter quelques mythes au sujet de l'engagement international des PME tout en montrant une certaine complexité qu'il importe de considérer pour d'éventuelles généralisations. Finalement, nous discuterons de trois profils qui se distinguent chez les PME enquêtées et qui montrent qu'une vision holistique est révélatrice d'un engagement nettement plus important que ce que laissent croire certaines enquêtes. Cet engagement confirme aussi que beaucoup de dirigeants savent utiliser les ressources internationales de différentes façons, permettant de les qualifier de « PME expertes » voisines des PME mondiales.

Le propriétaire dirigeant de la PME : un acteur clé de l'internationalisation

L'inquiétude exprimée par des chefs d'entreprise frappés de plein fouet par l'émergence des pays à faibles coûts de main d'œuvre oblige à approfondir l'internationalisation des PME pour mieux comprendre les enjeux et les défis, que ce soit en tant que stratégie offensive pour conquérir de nouveaux marchés jadis réservés à des entreprises de plus grande taille, ou en tant que stratégie défensive pour protéger leur part de marché contre des concurrents étrangers. Une première enquête réalisée sur l'impact de l'émergence de la Chine a mis en évidence une diversité de comportements et d'attitudes des dirigeants de PME (St-Pierre et Trépanier, 2006). Pour certains, les conséquences de cette ouverture des frontières représentaient de nouvelles opportunités d'affaires très lucratives tout en présentant de nouveaux risques, alors que pour d'autres, elle annonçait soit la modification de leur modèle d'affaires soit la fermeture de leur entreprise étant donné son inaptitude à s'ajuster aux nouvelles règles du milieu des affaires (St-Pierre et Trépanier, *op. cit.*). Peut-on retrouver dans les réactions des dirigeants ainsi que dans les défis qui se présentent à eux des similitudes permettant d'en extraire des enseignements?

D'entrée de jeu, il est essentiel de comprendre et d'accepter qu'un certain nombre de PME ne voudront pas s'engager vers des activités internationales ce qui n'a pas besoin d'être « dénoncé ». Plusieurs chercheurs identifient des facteurs permettant de décrire différents traits du profil des dirigeants de PME qui s'engagent de façon stratégique dans des activités internationales. La synthèse de ces travaux réalisée par Cadieux (2009) est particulièrement éclairante et met bien en vue la diversité des comportements et attitudes des chefs de PME.

Les propriétaires dirigeants qui favorisent des stratégies internationales adhèrent plus souvent « à des valeurs comme l'ambition, l'agressivité, le pouvoir, la compétition et l'argent » (Cadieux, 2009, p. 5). Ils ont aussi tendance à être « proactifs, innovateurs et à avoir une mentalité et une vision globale du monde des affaires ». Du côté des habiletés, ils possèdent plus souvent des capacités « à maîtriser plusieurs langues, à gérer les risques, à s'adapter au changement et à faire preuve de distance psychologique, donc de tolérance vis-à-vis les autres cultures. »

TABLEAU 1 : PROFIL STRATÉGIQUE DES PROPRIÉTAIRES DIRIGEANTS FAVORISANT L'INTERNATIONALISATION

Facteur à considérer chez les propriétaires dirigeants		Comportements internationaux proactifs observés
Traits	Proactif Innovateur Vision internationale « Mentalité mondiale »	<ul style="list-style-type: none"> • Détectent les opportunités d'affaires internationales • Développent et entretiennent des réseaux internationaux formels et informels
Habiletés	Maîtrise de plusieurs langues Capacité à prendre des risques calculés Capacité à s'adapter au changement Capacité à tolérer la distance psychologique liée aux différences culturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Font preuve d'une très grande ouverture à la coopération et la collaboration, tant avec les membres de leur organisation qu'avec les collaborateurs externes
Expériences antérieures	Expérience internationale personnelle ou professionnelle Connaissance des différences culturelles (produits, services, production, etc.)	

Source : Cadieux, L. (2009).

La vision internationale des propriétaires dirigeants les prédispose ainsi à affronter avec plus d'agressivité et d'ouverture les contraintes de l'environnement et du contexte particulier d'affaires qu'on trouve ailleurs. Alors qu'à l'opposé, on admet que ceux qui n'ont pas cette vision éviteront de s'engager dans ce type d'activités ou, s'ils le font sans connaître de succès, seront peu enclins à renouveler leurs efforts.

D'ailleurs, pour montrer l'intérêt limité d'un certain nombre de dirigeants de PME pour certaines activités internationales, on peut voir que 47 % des dirigeants interrogés dans notre enquête n'exportent pas et que la principale raison évoquée est, pour 73 % d'entre eux, le fait que le marché national est satisfaisant. Cette satisfaction du marché national peut s'expliquer par un faible niveau de croissance souhaité, par des compétences insuffisantes ou l'absence des préalables nécessaires, par un manque de connaissances ou par une simple décision stratégique. On comprendra alors les difficultés à vouloir faire croître le taux d'internationalisation des PME ou leur engagement international si on ne saisit pas les raisons de leur absence sur ces marchés.

Il paraît inutile de vouloir convaincre un dirigeant qui ne fait pas de l'exportation l'une de ses priorités, même s'il possède un produit adapté, alors qu'à côté de lui se trouvent d'autres dirigeants ayant cette volonté d'internationalisation mais qui ont de faibles compétences ou à qui il manque certains atouts indispensables. C'est le cas notamment, et de plus en plus, des dirigeants à la tête de jeunes entreprises qui souhaitent s'internationaliser de façon « précoce » c'est-à-dire dans les premières

années de leur création, contrevenant du même coup aux prescriptions des théories de base sur l'internationalisation qui préconise plutôt une démarche étagée (Bilkey et Tesar, 1977).

Cette démarche par étape permet aux entreprises de maîtriser toutes les compétences nécessaires pour réussir en affaires. Un manque flagrant de ressources et d'expertise semble un frein avéré chez ces entreprises rappelant en même temps que la réussite sur les marchés internationaux exigent de combiner un « dirigeant volontaire » et une « entreprise ayant le potentiel requis ». L'intervention des pouvoirs publics pour favoriser l'internationalisation des PME demande ainsi de définir avec plus d'acuité la cible des différentes actions.

Ajoutons finalement que l'internationalisation doit être comprise comme une stratégie globale touchant les flux de marchandises mais aussi les procédés, les routines, l'organisation et la sélection des ressources de sorte que ce sont souvent les impacts sur l'organisation qui peuvent freiner certains dirigeants de PME plutôt que ses avantages. Comme l'ont révélé plusieurs dirigeants de PME lors d'une précédente enquête, les modifications aux horaires de travail, l'ajout de compétences spécifiques lors des processus d'embauche, le besoin de travailler avec des gens de différentes cultures sont des impacts qui ne sont pas toujours appréhendés et pour lesquels bon nombre de dirigeants ne sont pas bien préparés (St-Pierre, 2009b).

Nous cherchons ainsi à comprendre comment les PME s'adaptent et participent activement à la mondialisation, contexte qui peut obliger certaines entreprises à modifier leur modèle d'affaires tout en offrant d'intéressantes opportunités, sachant que toutes les PME n'ont pas besoin d'adaptation, ne subiront pas les mêmes pressions et ne prendront pas les mêmes décisions.

L'internationalisation des PME : différentes modalités de plus en plus intégrées

Tel que dit en introduction, l'internationalisation des PME ne doit plus être considérée principalement comme une stratégie de croissance, mais aussi comme un moyen pour assurer sa survie ou protéger ses marchés d'une concurrence devenue moins prévisible. Cette nouvelle perspective demande donc une redéfinition du concept d'internationalisation pour y intégrer d'autres dimensions que celles qui se concentrent principalement sur le développement des marchés, soit l'exportation. Ainsi, tout comme l'ont fait St-Pierre et Perrault (2010), nous distinguons trois « dimensions » d'internationalisation, soit mercantile, technologique et organisationnelle. Les deux premières peuvent être complémentaires ou indépendantes selon les besoins des PME et la stratégie de leurs dirigeants, alors que la troisième répond aux impératifs d'ajustement et d'adaptation qu'entraînent les aspects technologiques et mercantiles.

L'INTERNATIONALISATION MERCANTILE

La première dimension de l'internationalisation des entreprises et celle à laquelle on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, est celle qui touche aux flux de marchandises. Elle concerne d'abord la vente de marchandises à l'étranger (exportation) mais aussi l'approvisionnement (importation, sous-traitance, IDE) répondant à des besoins de compétitivité, d'expansion ou de diversification de différents risques dont le risque conjoncturel. Elle permet aussi d'allonger le cycle de vie de certains produits qui auront demandé d'importants efforts d'innovation et dont la rentabilité ne peut être assurée à court terme et sur un marché national un peu trop étroit.

Pour leur part, les activités d'importation, de sous-traitance internationale ou d'investissement à l'étranger sont justifiées d'abord par des besoins spécifiques ne pouvant être satisfaits sur le marché national soit à cause de leur disponibilité (absence d'équipementier ou de producteurs d'intrants particuliers), soit à cause de leurs coûts trop importants (dont ceux liés à la main d'œuvre) ; mais aussi pour accéder à des produits plus innovants, de meilleure qualité ou plus adaptés, pour profiter de l'expertise d'entreprises à l'étranger et de leur savoir faire ou pour se rapprocher d'éventuels marchés cibles. Ajoutons aussi que certaines PME peuvent être « contraintes » à déplacer certaines activités de production ou à diversifier leurs sources d'approvisionnement par un donneur d'ordre multinational imposant des normes de prix et de qualité.

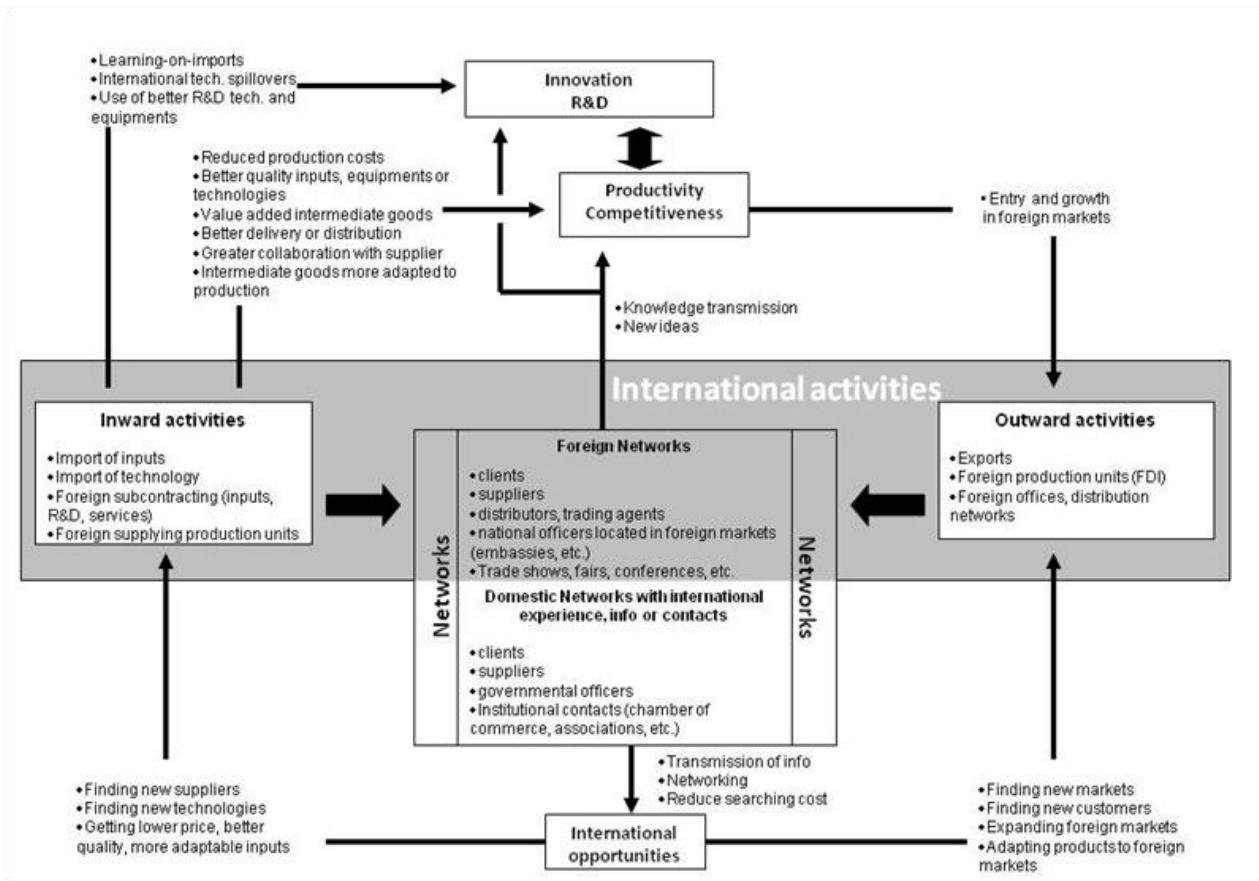
L'INTERNATIONALISATION TECHNOLOGIQUE

Pour sa part, l'internationalisation technologique est relativement peu documentée alors qu'on la retrouve fréquemment dans certains secteurs d'activités. Il s'agit pour les entreprises d'implanter des technologies ou systèmes de production fabriqués à l'étranger et qui peuvent être requis par des standards industriels. Cette forme d'internationalisation n'est pas toujours volontaire, notamment en l'absence de fabricants locaux, et peut aussi être imposée par de grands donneurs d'ordres en fonction des exigences de qualité et de flexibilité prescrites à leurs sous-traitants. En présence de fabricants locaux, ce sont des gains d'efficience qui pousseront les PME à internationaliser leur système et modes de production qui pourront se répercuter sur l'organisation et le fonctionnement de leur entreprise, notamment par le développement de certaines compétences techniques du personnel. Ajoutons que ces compétences pourront devenir d'importants atouts pour rehausser la capacité des PME à s'intégrer à des chaînes de valeur mondiale où les exigences en termes de flexibilité, de capacité d'innovation sont extrêmes. Certains auteurs rappellent d'ailleurs l'importance de la capacité technologique de l'entreprise pour la réussite d'une stratégie d'internationalisation (Prashantham, 2005; Yang *et al.*, 2004 ; Zhang et Dodgson, 2007).

La figure 1 présente un portrait plus spécifique des activités internationales des entreprises. Elle nous permet d'apprécier l'ensemble des interactions existantes entre les diverses formes d'internationalisation de la firme. Notons en particulier l'importance des importations.

Premièrement, les achats à l'étranger peuvent induire un effet pro-compétitif substantiel sur la PME. Pour être concurrentielle sur les marchés mondiaux, une entreprise doit offrir un produit de qualité, concevoir un produit différencié répondant aux besoins spécifiques des utilisateurs et/ou fixer un prix compétitif. Ceci incite les entreprises à rechercher des biens intermédiaires, des intrants ou des services de meilleure qualité, plus spécialisés et/ou à plus bas prix en dehors du marché national. Ainsi, un accès facilité aux biens et services étrangers permet d'accroître la compétitivité et la productivité de la PME (Amiti et Konings, 2005). Or, avec un produit plus concurrentiel et spécialisé, l'entreprise peut plus facilement percer et réussir sur les marchés internationaux (Bernard et Jensen, 1999; Bernard *et al.*, 2003). Nous obtenons donc une relation positive entre l'intensité des activités d'import et la capacité à exporter.

FIGURE 1 : UNE VUE DÉTAILLÉE DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES DES ENTREPRISES



Source : Laurin et St-Pierre, 2011.

Deuxièmement, l'importation de technologies et de biens intermédiaires complexes est un vecteur important dans la transmission de connaissances (externalités technologiques). Par exemple, l'utilisation d'un nouveau bien d'équipement de haute technologie implique généralement des formations techniques prodiguées par le fournisseur, créant ainsi des transferts de connaissance entre celui-ci et l'utilisateur. Il y a aussi le phénomène « d'apprentissage par les imports » par lequel une firme acquiert une expérience technologique ou développe de nouvelles idées en étudiant les technologies utilisées dans les composants importés. Ainsi, les imports permettent d'enrichir la capacité technologique ou innovante de la PME, qui elles-mêmes affectent subséquemment la capacité d'exporter.

Troisièmement, les fournisseurs et autres contacts rencontrés à l'étranger dans le cadre d'activités d'importation viennent enrichir le réseau de l'entreprise qui peut ensuite être mobilisé pour la réalisation d'autres types d'activités internationales dans ces marchés (exportations, collaborations, sous-traitance, etc.), ainsi que pour l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités internationales. De plus,

l'expérience d'affaires et les informations acquises à travers les activités d'importation pourront se révéler très utiles pour les activités d'exportation dans ces marchés. Par conséquent, toute activité à l'international favorise l'initiation et le développement d'autres activités à l'international, à travers l'enrichissement du réseau de contacts à l'étranger et l'acquisition d'une plus grande expérience et de connaissances indispensables pour connaître du succès dans les différentes stratégies d'affaires outre frontière.

Ainsi, une analyse centrée uniquement sur l'exportation viendrait non seulement sous-estimer le degré réel d'internationalisation de la PME, mais aussi ferait abstraction d'autres dimensions internationales qui, directement ou indirectement, ont un impact sur la décision d'amorcer et de développer les activités d'exportation.

En revanche, la figure 1 ne montre pas comment les PME doivent adapter leur structure, leurs routines et leurs modes de travail dans un contexte international, comme cela est décrit par l'internationalisation organisationnelle dans les paragraphes suivants.

L'INTERNATIONALISATION ORGANISATIONNELLE

Outre leurs objectifs immédiats d'efficience ou de croissance, l'internationalisation des activités commerciales et technologiques demande aux entreprises de disposer de capacités spécifiques qui ne sont pas présentes chez toutes les PME. Nous évoquons ainsi l'internationalisation organisationnelle visant le contrôle des activités mais aussi une gestion des différents risques inhérents à la nature des relations avec d'éventuels partenaires éloignés de l'entreprise. Ceci est abordé par plusieurs auteurs qui traitent des changements organisationnels induits par le besoin de gérer les ressources et les activités dans des contextes plus complexes pour assurer leur réussite (Terjensen *et al.*, 2008; Cuevo-Cazurra *et al.*, 2007). Selon le degré de préparation de l'entreprise et de complexité de ses activités, elle peut avoir, notamment, à implanter des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines considérant certaines particularités de son personnel (qualifications, multilinguisme, multiculturalisme) et des conditions de travail (horaires de travail allongés), voir à la mise à niveau de ses systèmes d'information et d'échange avec des partenaires à l'étranger (technologies, sécurité, efficience), la création d'un « service international » lorsque le nombre de transactions le justifie et l'intégration de systèmes ou d'outils de veille pour une collecte d'informations nouvelles puisées auprès de sources plus éloignées. Ces ajustements au modèle d'affaires ou à l'organisation de l'entreprise peuvent s'apparenter à de

l'innovation organisationnelle parfois indispensable pour assurer le succès de l'engagement international des PME.

Cette vision holistique de l'internationalisation, par ses trois dimensions, permet de comprendre la diversité des comportements observés chez les PME alors que les seules activités d'exportation ne suffisent plus à qualifier une PME d'internationale. Elle permet aussi de voir que l'internationalisation « réussie » des PME exige une conjugaison de ressources et de compétences variées qui, lorsque non considérées dans des démarches de développement à l'étranger ou via l'étranger peuvent être sources de risques.

C'est ainsi que pour mieux appréhender la nouvelle réalité complexe et multiforme des PME manufacturières, nous avons conduit une enquête sur l'internationalisation. Celle-ci vise à comprendre les modes, les impacts, les motivations pour, éventuellement, en venir à actualiser certaines typologies des PME internationalisées qui sont devenues désuètes avec l'influence grandissante des conséquences de la mondialisation.

Aspects méthodologiques

COLLECTE DE DONNÉES : PROCESSUS ET OUTIL

De façon à mieux comprendre et appréhender les différents modes d'internationalisation des PME (importation, exportation, sous-traitance, IDE, etc.), les déterminants de ces activités et les impacts sur l'entreprise, nous avons conduit une enquête téléphonique auprès de 600 PME manufacturières au Québec. L'enquête a également permis de relever des informations sur le profil et le fonctionnement de l'entreprise (réseau, pratiques d'affaires, performance, innovation) et le profil du dirigeant (formation, expérience, contrôle, orientation stratégique).

Un questionnaire d'enquête a été rédigé à partir d'une importante recension des écrits sur les modes d'internationalisation des PME. La littérature étant relativement avare sur les différents « comportements internationaux » des PME, dont la nécessité de délocaliser à l'étranger ou de collaborer pour pallier à certaines déficiences nationales, nous avons conduit des entrevues auprès de PME internationalisées à divers degrés et organisé des forums de discussion réunissant des chefs d'entreprise et des représentants des pouvoirs publics (St-Pierre, 2009b). Les informations recueillies ont permis de construire un questionnaire qui a ensuite été pré-testé auprès d'une dizaine de chefs d'entreprises, avant d'être soumis à un échantillon de 3000 PME québécoises répertoriées dans la base de données du Centre de recherche industrielle du Québec (ICRIQ) et dans le répertoire Scott. La collecte de données s'est faite entre mai 2010 et février 2011 en deux phases. Nous avons pu recueillir les données sur 600 PME manufacturières de toutes les régions du Québec et des différents secteurs de la fabrication. De façon à nous conformer à la définition des PME de l'Union européenne, nous avons extrait de notre enquête 12 entreprises ayant plus de 250 salariés. Notre échantillon final se compose de 588 PME.

Les entreprises de notre échantillon embauchent en moyenne 51 salariés (min : 4 ; max : 230) et ont des activités internationales très diverses. Le tableau 2 présente un portrait sommaire des entreprises lorsque celles-ci sont regroupées selon qu'elles exportent, importent ou sous-traitent à l'étranger une partie de leur production. On y constate rapidement que la sous-traitance à l'étranger est pratiquée par des entreprises qui présentent certaines particularités notamment au niveau des capacités d'innovation ; notons aussi que ces entreprises ne sont pas toutes exportatrices. Ces données seront commentées plus à fond un peu plus loin.

TABLEAU 2 : PROFIL DES PME DE L'ÉCHANTILLON

	Toutes les PME (N = 588)	PME exportatrices (N = 308)	PME importatrices (N = 401)	PME sous-traitantes à l'étranger (N = 99)
Nombre d'employés (moyenne)	50,5	57,5	55,0	51,7
% d'employés dédiés aux activités internationales	3,2	1,3	4,0	6,5
Type de produit (% produit à fort contenu technologique)	6,5	9,7	7,7	15,2
% ayant des collaborations au Canada	32,3	35,1	35,4	41,4
% d'exportateurs	52,4	100	62,1	78,8
Taux moyen d'exportation	16,1	30,8	19,8	31,3
Pourcentage d'entreprises ayant identifié les éléments suivants comme un avantage concurrentiel :				
• <i>Le prix</i>	45,1	42,5	43,6	44,4
• <i>La capacité d'innovation</i>	78,2	81,8	79,3	89,9
• <i>La capacité à réagir aux demandes nouvelles</i>	92,7	92,9	91,8	91,9

On notera également qu'une grande proportion d'entreprises est importatrice, qu'il s'agisse d'achat d'équipements ou d'achat d'intrants nécessaires à la production provenant de l'étranger. Ce pourcentage est relativement plus élevé que celui rapporté par Niosi et Zhegu (2011) étant donné qu'il inclut les importations d'équipements, importation rendue obligatoire par l'absence de fournisseurs locaux. L'exportation concerne aussi un pourcentage important d'entreprises. Par ailleurs, les PME exportatrices et celles qui sous-traitent à l'étranger sont plus fortement engagées dans des activités d'innovation ou d'amélioration que les autres. Ces constats peuvent révéler un biais d'échantillonnage, une grande partie des entreprises sollicitées faisant partie du répertoire du CRIQ, lequel contient un pourcentage d'entreprises supérieur à la population, qui allouent des ressources aux activités d'innovation.

Les résultats de l'étude de EIM & GDCC (2009) montrent que les entreprises internationales sont deux fois plus innovantes que les PME domestiques. Environ la moitié des entreprises (47 %) ayant des activités internationales ont introduit de nouveaux produits/services dans les trois dernières années et près d'un tiers (22 %) ont réalisé des innovations dans leurs processus. L'innovation est reconnue comme une clé d'entrée sur les marchés internationaux mais aussi comme une conséquence comme l'ont affirmé des dirigeants québécois ayant participé à des entretiens préalables à notre enquête, mentionnant que l'entrée sur le marché se fait par un produit ou un savoir-faire distinctif, mais que pour y rester, il faut maintenir sinon accentuer ses efforts en innovation. Du côté européen, 32 % des dirigeants affirment que

les innovations ont été nécessaires pour pénétrer les marchés étrangers et 22 % affirment qu'elles ont été une conséquence des exigences des marchés. L'étude canadienne de Orser *et al.* (2008) confirme aussi le rôle de l'innovation en rapportant que les entreprises investissant en R-D sont deux fois plus susceptibles d'exporter que les autres. L'étude de O'Cass et Weerawardena (2009) élargit le cadre des capacités d'innovation en montrant que l'innovation « organisationnelle » accroît les compétences des PME et leurs habiletés à saisir les opportunités venant des marchés étrangers, dès lors que l'entreprise se concentre sur des activités créatrices de valeur.

Les données du tableau 3 montrent aussi que les PME ayant des activités de sous-traitance à l'étranger sont nettement plus engagées que les autres dans des activités d'innovation ayant différentes formes, que celles-ci soient réalisées au Canada ou à l'extérieur du pays. On constate aussi leur supériorité en matière de propriété intellectuelle. Ces résultats nous laissent voir des entreprises dynamiques dont les activités ont certainement des retombées bénéfiques perceptibles dans leur région d'appartenance. La sous-traitance à l'étranger devrait donc être analysée du point de vue des bénéfices qu'elle procure à l'économie régionale (ou nationale) et non seulement par ses inconvénients possibles sur les pertes d'emploi, permettant à des entreprises de taille réduite de s'engager pleinement dans la dynamique d'innovation qu'exige la participation aux affaires sur une dimension mondiale.

Traçons le portrait du niveau d'engagement des PME à l'international selon le type d'activités et la taille des entreprises. Dans l'ensemble, le tableau 4 montre que l'engagement des PME québécoises dans des activités internationales est différent de ce qui est rapporté dans d'autres enquêtes, dont celle réalisée auprès de 9480 PME issues de 33 pays membres de l'UE (EIM et GDCC, 2009). Dans celle-ci, on retrouve 25 % d'exportateurs, 27 % d'importateurs, 7 % de sous-traitants à l'étranger. Le pourcentage d'entreprises ayant investi à l'étranger (IDE) se situe à 16 % pour les entreprises ayant 50 et 249 salariés, et 6 % pour les plus petites. Encore ici, rappelons un possible biais d'échantillon du à la source de nos données.

TABLEAU 3 : PROFIL DES PME DE L'ÉCHANTILLON

	Toutes les PME (N = 588)	PME exportatrices (N = 308)	PME importatrices (N = 401)	PME sous-traitantes à l'étranger (N = 99)
% engagées dans des activités de recherche et développement (R-D)	74,2	83,7	82,1	89,9
% engagées dans des activités de recherche et développement (R-D) <u>à l'étranger</u>	2,9	3,8	3,7	5,0
% engagées dans le développement de nouveaux produits/services	75,0	81,5	80,3	90,9
% engagées dans le développement de nouveaux produits/services <u>à l'étranger</u>	5,5	8,4	6,7	10,1
% engagées dans l'amélioration des activités de mise en marché et de commercialisation	58,9	59,1	62,4	61,6
% engagées dans l'amélioration des activités de mise en marché et de commercialisation <u>à l'étranger</u>	14,0	25,0	15,7	28,3
Taux d'innovation	19,9	21,8	20,4	27,0
Propriété intellectuelle				
• % détenant des brevets	16,5	24,0	19,2	27,3
• % détenant un dessin industriel	36,9	42,2	38,9	51,5
• % détenant une marque maison	67,5	72,7	71,8	79,8

Les résultats de notre enquête permettent aussi de nuancer l'influence de la taille des PME qui est souvent considérée comme devant être à un niveau « critique » pour accéder aux marchés étrangers. À partir du tableau 4, on constate une relation linéaire croissante entre la taille et la propension à exporter et à importer des équipements, mais cette relation n'est pas monotone pour les autres formes d'internationalisation. Le cas de la sous-traitance à l'étranger est particulièrement intéressant et peut, selon certains témoignages de dirigeants de PME, révéler de nouvelles tendances chez les entrepreneurs de créer leur entreprise pour répondre rapidement dès leur naissance à des besoins sur les marchés internationaux. N'ayant pas les ressources pour remplir seuls toutes les obligations inhérentes aux commandes à l'étranger, en plus d'avoir un accès restreint aux différentes sources de financement, ces dirigeants n'hésitent pas à solliciter des partenaires d'autres pays et à faire faire ailleurs, notamment dans des endroits qui peuvent être près du marché d'exportation (Weerawardena *et al.*, 2007 ; Oviatt et McDougall, 2005).

TABLEAU 4 : DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES DES PME SELON LEUR TAILLE (POURCENTAGE D'ENTREPRISES ENGAGÉES DANS CHAQUE TYPE D'ACTIVITÉS)

Nombre de salariés	N	Filiales à l'étranger	IDE	Export.	Import. d'équip.	Import. d'intrants	Sous-traitance	Collab.	Innov.
Moins de 20	74	7	3	38	26	38	15	19	16
20 à 49	300	3	5	47	44	50	16	13	20
50 à 99	142	8	7	65	53	60	20	15	27
100 à 250	72	15	14	64	68	53	15	8	25
Total	588	6	6	52	47	51	17	14	22

IDE : Investissement direct à l'étranger; Collab. : % d'entreprises ayant au moins une entente de collaboration avec une firme à l'étranger; Innov. : % d'entreprises ayant réalisé au moins une forme d'activités d'innovation avec une organisation à l'étranger.

Présentation et analyse des résultats de l'enquête

EXPORTATION : 1^{ÈRE} FORME CLASSIQUE D'INTERNATIONALISATION

Tous les travaux sur l'internationalisation des entreprises considèrent l'exportation comme la première forme d'initiation aux activités internationales étant donné sa simplicité et surtout, le faible engagement de l'entreprise faisant en sorte que des échecs éventuels auront peu d'impacts négatifs sur la firme. On y reconnaît la contribution au dynamisme économique et la création de richesse, les PME exportatrices étant souvent considérées comme plus performantes que les autres. Cette vision de l'exportation a cependant été critiquée par plusieurs auteurs qui expriment l'idée que les risques et difficultés qui lui sont liés et qui sont connus des dirigeants de PME prédestinent seulement les entreprises les plus performantes à réussir à l'international de sorte que la causalité serait inversée. D'après Fontagné et Gaulier (2009), ce sont les PME les plus productives qui exportent étant donné leurs capacités supérieures à assumer les coûts fixes à l'exportation (voir aussi Bernard, Eaton, Jensen, et Kortum 2003). Les débats sur cette causalité perdurent et ne pourront être clos par des observations d'enquête « ponctuelles » comme celles qui sont présentées ici.

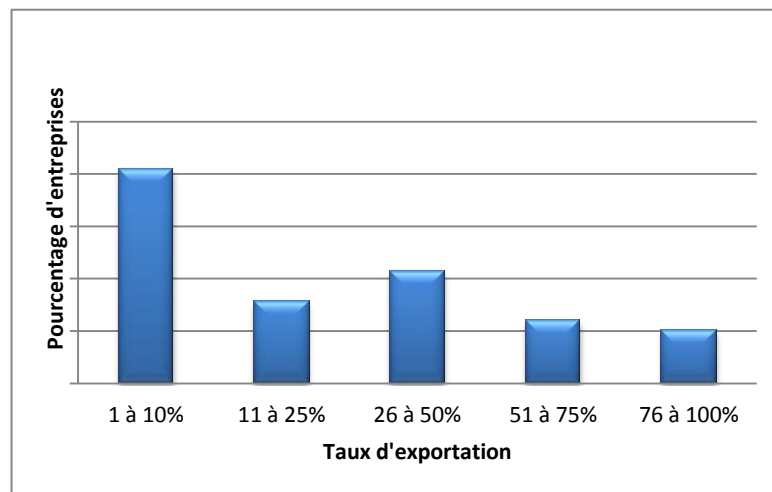
LES ENTREPRISES ENGAGÉES À L'EXPORTATION

Les données de notre enquête montrent que 52,4 % des PME sont exportatrices, et que le pourcentage des exportations dans le chiffre d'affaires global pour l'ensemble des PME étudiées s'élève à 16,1 % (écart-type de 25,6 %, valeur médiane de 2 %). Si l'on tient compte uniquement des PME qui exportent (308 sur 588), ce pourcentage s'élève en moyenne à 30,8 % (écart-type de 28,3 %, valeur médiane de 20 %). Le pourcentage de PME exportatrices est relativement plus élevé que ce qui a été observé dans d'autres enquêtes, tel que dit plus haut. D'après les données de Statistique Canada, 9 % des PME canadiennes et aussi québécoises sont exportatrices (Roy, 2011). Ces différences s'expliquent à la fois par le fait que ce taux a été calculé en faisant abstraction des non exportateurs, correction qui n'est pas toujours faite dans les résultats des enquêtes; mais aussi par des échantillons où la représentation des PME selon leur taille est différente. Notre échantillon présente un poids plus important des entreprises de plus de 10 employés que ce que l'on retrouve dans la population. Nos résultats sont cependant relativement comparables à ceux de Niosi et Zhegu (2011) dans leur enquête sur l'internationalisation des PME, où ils recensent 55 % d'entreprises engagées dans des activités d'exportation. Les entreprises de leur échantillon sont aussi de taille moyenne relativement élevée (33 personnes en 2009) et considérées comme innovantes. Ces résultats contradictoires mettent en garde contre les comparaisons

des différentes statistiques décrivant des échantillons de PME, sans considérer la comparabilité de leur profil.

La figure 2 montre que pour la grande majorité des PME, les exportations représentent une portion égale ou inférieure à 10 % de leur chiffre d'affaires global. Ces résultats « ponctuels » ne doivent pas mener à des généralités considérant que les PME exportatrices n'ont pas toutes une stratégie bien définie et qu'un grand pourcentage d'entre elles ne font que répondre à des commandes non sollicitées (49 %). Celles-ci exportent souvent de façon irrégulière et pourraient très bien se retrouver non exportatrices l'année suivante. Ce phénomène a été documenté par des études réalisées en France où il est observé chez des PME indépendantes que 32 % des exportateurs à une année ne le sont plus l'année suivante (Ceci et Valersteinas, 2006) alors que seulement 36 % des primo-exportateurs persèverent plus d'un an (Fontagné et Gaulier, 2009).

FIGURE 2 : RÉPARTITION DES PME EN FONCTION DU VOLUME DES EXPORTATIONS DANS LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES



De façon plus détaillée, on peut discuter de l'activité d'exportation chez les PME comme suit.

- **Les marchés visés par les PME exportatrices**

Comme on pouvait s'y attendre, les États-Unis représentent le premier partenaire d'affaires international des PME québécoises : 90,3 % des PME qui exportent destinent leurs produits au marché américain. Il faut noter cependant que pour 45 % de ces dernières, la portion du chiffre d'affaires réalisée aux É-U est de 10 % ou moins de leur chiffre d'affaires global. Pour les 47,3 % de PME en affaires avec les États-Unis, les ventes réalisées là-bas représentent une valeur médiane de 15 % du chiffre d'affaires. Le deuxième partenaire d'affaires est l'Europe où 27,9 % des PME exportatrices destinent leurs produits. La portion du chiffre

d'affaires réalisé dans cet espace économique reste cependant minime soit en médiane 5,0 % de leur chiffre d'affaires global. Les autres régions sont visées par peu de PME soit 8,2 % pour l'Asie (médiane de 10,0 % du CA) et 5,8 % pour le Mexique pour (médiane de 2 %). On notera également que près de 17 % des PME exportent dans d'autres régions du monde, pour une valeur médiane de 7 % des ventes globales. Il est étonnant de constater le faible engagement des PME à l'égard du marché mexicain avec qui il existe des facilités commerciales, douanières et réglementaires. Tout en reconnaissant les particularités de ce pays en termes de clients potentiels, il semble que les accords de libre échange négociés par les gouvernements ne répondent peut-être pas adéquatement aux besoins ou aux aspirations des dirigeants de PME.

- **Le nombre de marchés d'exportation**

Si 47,1 % des PME exportatrices n'exportent que dans un seul pays, la majorité exporte dans deux ou plusieurs pays : 43,5 % des PME exportent dans deux à 10 pays différents, tandis que 6,9 % exportent dans 11 à 30 pays différents. En moyenne, une PME manufacturière exportatrice vend dans 5 pays différents (moyenne de 5,4 pays, avec un écart-type de 10,9 et une valeur médiane de 2) ce qui, pour les entreprises québécoises, présente une plus grande complexité que pour les PME européennes, par exemple, à cause des distances physiques et culturelles qu'elles doivent franchir. Cette réalité montre ainsi que la proximité des PME avec leurs parties prenantes jugée comme l'une de leurs principales caractéristiques est peut-être en voie de modification, ce qui demande d'être exploré davantage.

- **L'étendue de l'expérience d'exportation**

Les différents travaux de recherche reconnaissent la complexité que peuvent présenter les activités internationales pour les entreprises ayant des ressources limitées, justifiant du même coup qu'une proportion non négligeable de PME arrête leurs efforts d'exportation après la première année. L'échantillon d'entreprises enquêtées présente peut-être une particularité à ce titre, alors que l'étendue moyenne de l'expérience d'exportation est de 17,7 années, et près des trois quarts des entreprises exportent depuis plus de dix ans. Cette expérience acquise est considérée comme un important facteur de réduction des risques puisque les dirigeants font face à une incertitude moins grande dans leurs activités, ayant déjà développé les compétences requises pour réussir dans des contextes d'affaires plus complexes.

L'EXPORTATION : BARRIÈRES ET MOTIVATIONS

Sur les 588 PME de l'échantillon, 301 (soit 51,2 %) réalisent la totalité de leur chiffre d'affaires au Canada. Les justifications sont très diverses, à l'image de la population des PME. Vouloir accroître le nombre de PME exportatrices demande de bien comprendre les réactions des dirigeants face à l'exportation.

Pour plus de deux tiers des entreprises qui n'exportent pas, le marché canadien est suffisant. Ce fort pourcentage de non exportateurs évoquant la taille suffisante du marché national reflète deux réalités, soit celle des dirigeants qui souhaitent prendre de l'expansion sur le marché local avant d'exporter, qui est la démarche traditionnelle d'exportation par étape, mais aussi celle des dirigeants qui ont une faible volonté de croissance et pour qui l'exportation ne présente aucun intérêt. Dans ce dernier cas, il serait difficile de modifier leur décision avec des mesures incitatives quelconques puisqu'elle relève directement des ambitions des chefs d'entreprise qui, dans le cas des PME, est le premier déterminant des décisions stratégiques tel que nous l'avons déjà expliqué. Par ailleurs, les ressources financières limitées des PME sont souvent mentionnées comme contraintes à l'exportation. On voit ici que leur importance vient au quatrième rang et pour un tiers des dirigeants interrogés au même niveau que les aspects réglementaires notamment. Tel que déjà évoqué, la taille moyenne des entreprises interrogées peut influencer nos conclusions. Les ressources financières pourraient être une contrainte effective surtout pour les plus petites entreprises qui ont un accès réduit aux marchés financiers souvent à cause de la rareté des garanties qu'elles peuvent offrir.

TABLEAU 5 : MOTIVATIONS ÉVOQUÉES PAR LES PME POUR NE PAS EXPORTER

Le marché canadien est satisfaisant	68,8 %
La forte concurrence sur les marchés étrangers	42,9 %
La compétitivité des prix de l'entreprise	39,2 %
Les ressources financières limitées	34,6 %
La réglementation et les barrières sur les marchés étrangers	34,6 %
L'expertise limitée	19,6 %

Si l'on se transporte du côté des exportateurs, les deux raisons dominantes pour justifier l'exportation révèlent des décisions autonomes d'une part pour accélérer la croissance et, d'autre part en réponse à une demande non sollicitée. Dans ce dernier cas, que l'on rencontre souvent chez les PME offrant un produit distinctif, la réponse à un client étranger ne déclenche pas nécessairement la mise en place d'une « stratégie d'internationalisation », expliquant les statistiques présentées antérieurement sur les primo-exportateurs qui ne reviennent pas sur les marchés internationaux suite à leur première

expérience. Par ailleurs, l'influence de la taille du marché national justifie près de la moitié des exportations des PME enquêtées. Finalement, on voit aussi que les programmes et l'appui des pouvoirs publics ne sont pas un déclencheur significatif ou une motivation à exporter, bien que ces aides puissent être considérées comme des « facilitateurs ».

Ces derniers résultats peuvent être enrichis des observations de Niosi et Zhegu (2011) qui montrent qu'un grand pourcentage de dirigeants de PME ne connaissent pas (ou peu) les différents programmes et organismes auprès desquels ils peuvent obtenir des aides quelconques. Une diffusion déficiente de ces différents programmes peut expliquer leur faible connaissance, ceux-ci étant difficiles à retracer « rapidement » par un dirigeant ne disposant pas de beaucoup de temps pour s'informer convenablement. Niosi et Zhegu (2011) formulent d'ailleurs quelques propositions d'ajustement fort intéressantes à ce sujet, tout en suggérant le maintien de ces programmes.

TABLEAU 6 : MOTIVATIONS À L'ORIGINE DE L'EXPORTATION DES PME

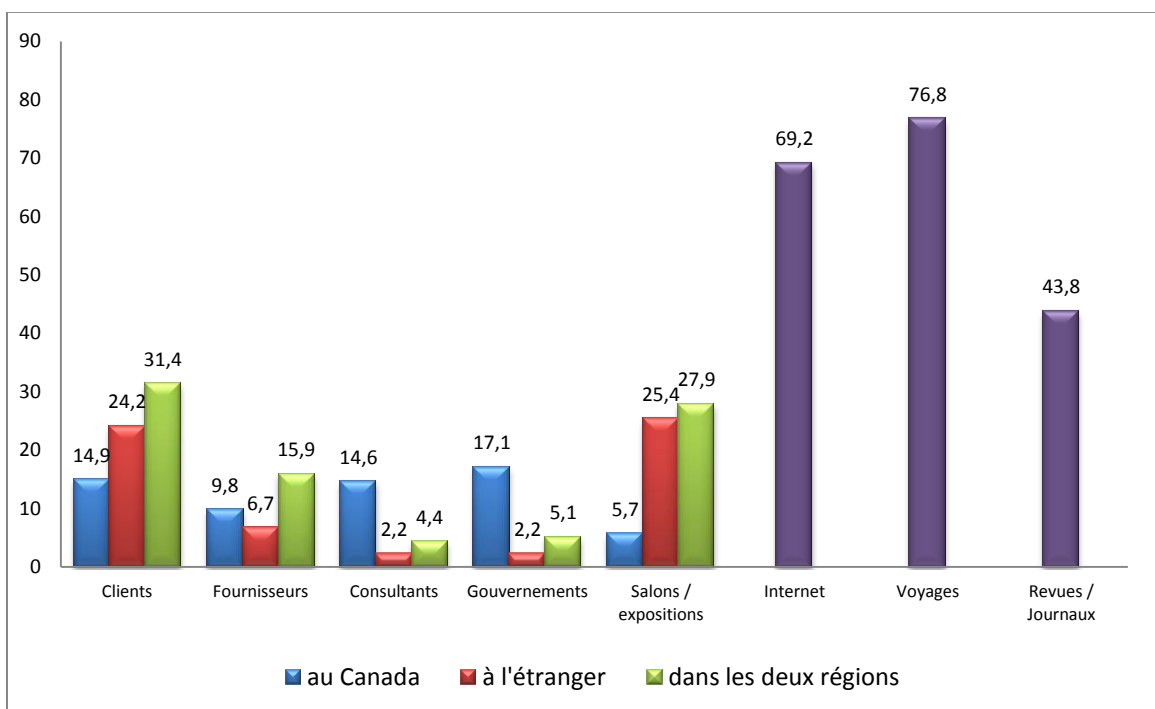
Répondre à la demande d'un client	77,5 %
Accélérer la croissance de l'entreprise	72,7 %
Réduire la dépendance de l'entreprise au marché canadien	47,9 %
La saturation du marché canadien	42,9 %
Utiliser une capacité de production excédentaire	34,6 %
Les programmes et appuis gouvernementaux	11,4 %
Liquider un surplus d'inventaire	7,6 %

L'EXPORTATION : SOURCES D'INFORMATION

L'incertitude sur les activités internationales peut être réduite par une bonne connaissance des réseaux, des éléments culturels, des sources de difficultés, des institutions en place, etc. Cela suppose une recherche active d'information vers des sources qui peuvent être différentes des sources habituelles, et qui ne sont pas exclusivement confinées aux réseaux d'affaires des entreprises (Johanson et Vahlne, 2009). Plus les sources d'information sont éloignées de l'entreprise (proximité physique, mais aussi relationnelle et culturelle), plus elles sont supposées fournir une information nouvelle susceptible de réduire l'incertitude par un accroissement sensible des connaissances utiles aux dirigeants pour prendre des décisions plus éclairées. Cette information est aussi considérée comme un élément d'apprentissage important servant à développer les compétences internationales des entreprises permettant de faciliter et d'accélérer les processus d'internationalisation, tout en réduisant les difficultés ou les possibilités d'échec (Johanson et Vahlne, 2009; St-Pierre, 2009b).

La figure 3 présente les différentes sources d'information avec le pourcentage correspondant de PME exportatrices qui y recourent pour leurs décisions d'exportation. On y voit le rôle plus important des clients et des salons/exposition au Canada ou à l'étranger, tout en constatant également que ces sources demeurent peu utilisées, avec au maximum un tiers des dirigeants consultés. La consultation des clients peut être difficile pour une entreprise œuvrant sur un marché de masse, étant donné l'absence relative de contact avec lui.

FIGURE 3 : LE RECOURS DES PME QUÉBÉCOISES À DIFFÉRENTES SOURCES D'INFORMATION POUR LEURS DÉCISIONS D'EXPORTATION



Mentionnons ici les efforts des organismes publics et d'accompagnement depuis une dizaine d'années pour inciter les PME à participer à des « missions commerciales » à l'étranger, leur permettant de réduire leurs coûts et profiter de la dynamique collective pour développer leurs réseaux autant au Canada qu'à l'étranger. Lors des rencontres avec des dirigeants de PME interrogés sur les interventions gouvernementales, ceux-ci étaient très critiques sur les différentes activités de soutien aux PME prétextant qu'elles ne respectaient pas toujours leurs caractéristiques propres notamment leurs ressources limitées. La durée des missions à l'étranger oblige le dirigeant principal à s'absenter de son entreprise pour un laps de temps pouvant être important, privant temporairement celle-ci d'une direction. Plus la gestion de la PME est centralisée autour du dirigeant plus il lui est difficile de participer à des missions commerciales alors qu'il a peut-être un marché potentiel fort lucratif dans le pays visé.

Par ailleurs, les mêmes dirigeants mentionnaient que ce sont souvent dans les déplacements (en avion) et dans les hôtels qu'ils réussissent à élargir leurs réseaux, mais avec des partenaires canadiens qu'ils ont à côtoyer pendant plusieurs jours. Ce constat confirme l'importance des réseaux locaux pour favoriser l'internationalisation des PME (Zho, Wu et Luo, 2007), ceux-ci pouvant aider à mieux utiliser les ressources de l'environnement national pour développer les compétences clés nécessaires à l'étranger.

La figure montre que ce sont les sources plus facilement accessibles et contrôlables par les dirigeants qui sont plus sollicitées pour l'exportation. Ces résultats ne sont pas étonnants vu les faibles coûts qu'implique l'utilisation de l'Internet et des revues, mais aussi le fait que les informations recueillies ne demandent pas d'être filtrées comme l'exigent les informations transmises par des individus avec qui la confiance ne serait pas établie (Johanson et Vahlne, 2009).

Les entretiens réalisés avec des chefs d'entreprise ont indiqué que les sources « impersonnelles » étaient indispensables pour une première collecte et analyse de l'information. Dans cette catégorie, les voyages à l'étranger constituent la source d'information la plus fréquente : plus de trois quarts de PME exportatrices s'en servent comme source pour leurs décisions d'exportation (ces résultats sont en partie complémentaires à ceux obtenus pour la consultation de sources « gouvernementales »). Ces voyages peuvent être réalisés à partir de missions commerciales organisées par le gouvernement tel que déjà dit ou des organismes d'appui à l'exportation. Lors de discussions avec les dirigeants de PME, ils insistaient également sur le fait de tenter le plus possible de comprendre la culture de la région ce qui peut demander d'éviter les « zones touristiques » qui sont relativement homogènes et ne reflètent pas les difficultés qu'ils pourraient être susceptibles de rencontrer dans des relations d'affaires.

Bien que nécessaires pour se faire une idée des activités internationales, les informations dépersonnalisées et facilement accessibles sont nettement insuffisantes pour prendre une décision alors qu'il faut établir une confiance et développer des relations, d'où l'importance des voyages (St-Pierre, 2009b). Lors de nos entretiens avec des dirigeants de PME, l'usage des sources d'information externes a été contextualisé à l'étape d'internationalisation à savoir que les sources impersonnelles et publiques telles que Internet et des revues / journaux spécialisés peuvent aider à se faire une idée du projet, des difficultés, des ressources à mobiliser, mais qu'elles ne sont pas suffisantes pour « justifier » une décision finale, ne fournissant pas une information très critique. Les contacts personnels sont essentiels pour approfondir les informations relevées initialement, leur donner plus de crédibilité et aussi mesurer des facteurs humains qui sont autrement, imperceptibles. Des différences de valeur et de points de vue, qui

font souvent échouer des relations un peu complexes, doivent être détectées le plus tôt possible dans un processus d'engagement avec des partenaires étrangers.

LES IMPACTS DE L'EXPORTATION SUR L'ORGANISATION

Pour comprendre les ressources et compétences nécessaires pour réussir à exporter, nous avons demandé aux dirigeants d'indiquer quels ont été les impacts des activités d'exportation sur leur organisation. L'élargissement du réseau d'affaires est l'élément le plus important pour la plupart des entreprises, peu importe leur taille ou leur degré d'innovation. Viennent ensuite l'identification de nouvelles opportunités et, selon la taille, l'intensification des activités d'innovation ou l'identification de nouveaux fournisseurs à l'étranger. Globalement, on peut remarquer que les impacts en termes de développement du marché viennent en tête des impacts les plus enregistrés par les PME exportatrices, et que les impacts en termes de structure organisationnelle sont loin derrière. Cela nous permet ainsi de comprendre les sources de croissance des PME exportatrices qui, au-delà de la vente de leurs produits, peuvent accéder à de nouveaux marchés grâce à un réseau informationnel plus étendu et un accès à des ressources leur permettant peut-être d'accroître leur compétitivité.

TABLEAU 7 : LES IMPACTS DE L'EXPORTATION SUR L'ENTREPRISE (% D'ENTREPRISES)						
	Toutes	Regroupement selon le nombre d'employés				PME innovantes
		< à 20	20 à 49	50 à 99	100 à 250	
La modification des systèmes/structures de production	37	31	40	33	38	38
L'embauche de personnel spécialisé	31	14	31	32	40	31
L'intensification des activités d'innovation	45	48	48	40	45	47
L'intensification des activités de veille stratégique	38	34	38	32	51	38
L'identification de nouvelles opportunités pour l'entreprise	72	66	80	61	77	73
L'identification de nouveaux fournisseurs à l'étranger	53	41	53	55	55	53
L'élargissement du réseau d'affaires	79	83	79	74	87	80

IMPORTATION : 2^E FORME CLASSIQUE D'INTERNATIONALISATION

Le rôle de l'importation sur la dynamique internationale des entreprises n'est pas toujours bien compris. Dans le rapport de l'enquête réalisée par EIM & GDCC (2009), on considère que malgré l'importance de l'importation chez les PME, ces activités ne sont que rarement voire jamais soutenues par les programmes publics. Pourtant, l'importation offre aux PME la possibilité d'améliorer leurs compétences

internationales, grâce aux échanges avec d'autres dirigeants, et avec des gens d'autres cultures vivant dans des contextes différents, sans compter que cette activité vient enrichir l'expérience d'affaires à l'international de la PME. Les résultats de cette étude montrent que les entreprises qui importent et exportent commencent leur apprentissage de l'international deux fois plus souvent par l'importation (39 %) que par l'exportation (18 %). L'importation aurait donc une influence déterminante sur la propension à exporter des PME. Laurin et St-Pierre (2011) rapportent les mêmes conclusions sur les PME québécoises en estimant que les firmes importatrices ont presque deux fois plus de chances d'exporter que les entreprises qui n'importent pas.

Par ailleurs, l'approvisionnement à l'étranger via l'importation s'inscrit dans une tendance lourde induite par la mondialisation à la fragmentation des processus de production où ces activités sont de moins en moins réalisées entièrement sur le territoire national (OCDE, 2007).

Dans notre enquête, 68 % des PME font des achats à l'étranger, qu'il s'agisse d'intrants pour la production (31 %), de biens d'équipements (25 %) ou les deux (44 %). Encore ici, ces chiffres sont supérieurs à ceux relevés en Europe, révélant peut-être l'influence de la mondialisation et la pression qu'elle exerce sur les entreprises pour accroître leur compétitivité, mais aussi la taille relative élevée des entreprises de notre échantillon. Niosi et Zhegu (2011) rapportent aussi des taux élevés de PME importatrices, avec 42 % de firmes important des produits finis ou des matières premières.

Dans notre enquête, l'absence des ressources nécessaires sur le marché national est la première motivation à l'importation d'équipements (92 %) et d'intrants (73 %) tout comme cela a été observé en Finlande par Holmlund *et al.* (2007). En revanche, ce dernier résultat étant en contradiction avec ceux de Overby et Servais (2005) au Danemark nous amène à rappeler l'influence du développement économique et industriel du pays sur l'importation des PME, rendant les comparaisons internationales parfois délicates. L'importation d'équipements est aussi motivée à 88 % par le besoin d'accroître les capacités de production. En moyenne, pour les PME québécoises qui importent soit des équipements, soit des intrants, ces importations représentent respectivement 48,4 % de tous les achats d'équipements et 30,7 % des achats totaux d'intrants.

LA PROVENANCE DES IMPORTATIONS

Le tableau 8 présente la distribution des PME en fonction de la provenance de leurs importations d'équipements et d'intrants. Le marché d'importation d'équipements est dominé par les États-Unis

(77,5 % d'entreprises), suivi du marché européen (57,9 %). Pour les importations d'intrants, les États-Unis viennent toujours en tête (83 %), mais l'Asie supplante l'Europe en seconde place (39,7 % contre 34,9 %).

TABLEAU 8 : POURCENTAGE DE PME IMPORTANT DES DIFFÉRENTES ZONES ÉCONOMIQUES

	Importation d'équipements	Importation d'intrants
États-Unis	77,5 %	83,0 %
Europe	57,9 %	34,9 %
Asie	15,8 %	39,7 %
Mexique	4,0 %	5,1 %
Reste du monde	4,2 %	13,5 %

Pour 41 % de PME, les intrants proviennent d'un seul pays, alors que pour 52,7 % d'entre elles, les intrants proviennent de 2 à 5 pays différents et 6,3 % de PME importent leurs intrants de plus de 5 pays.

ÉTENDUE DE L'EXPERIENCE D'IMPORTATION

La moyenne du nombre d'années écoulées depuis la première expérience d'importation des intrants est de 18,6 années, avec un écart-type de 12,0. La valeur médiane du nombre d'années d'expérience d'importation des intrants est de 18 ans ; 41,4 % des PME ont une expérience d'importation d'intrants de 10 à 20 ans; 18,6 % ont une expérience de 21 à 30 ans.

L'IMPORTATION : BARRIÈRES ET MOTIVATIONS

Sur les 588 PME de l'échantillon, 312, soit 53,1 %, n'importent pas d'équipements de production de fournisseurs à l'étranger, tandis que 288, soit 49 %, n'importent pas d'intrants. Le tableau 9 présente les raisons invoquées par ces PME justifiant l'absence d'activités d'importation respectivement d'équipements de production et d'intrants.

TABLEAU 9 : MOTIVATIONS ÉVOQUÉES POUR NE PAS IMPORTER

Des équipements de production		Des intrants	
La disponibilité d'équipements au Canada	74,0 %	La disponibilité des intrants au Canada	84,4 %
Le service après-vente sur de tels équipements	47,8 %	Le besoin de collaborer directement avec les fournisseurs	66,7 %
Les capacités du personnel à maîtriser ces équipements	32,4 %	Les coûts de transport	57,3 %
L'accès au financement	30,8 %	L'accès au financement	9,7 %
L'absence de contacts à l'étranger	19,6 %		

Pour les équipements de production, près de trois quarts (74 %) de PME n'ont pas besoin d'en importer puisqu'ils sont disponibles sur le marché canadien. Cette proportion monte à 84,4 % pour les intrants. Le besoin d'un service après vente sur les équipements de production dissuade 47,8 % des PME à envisager l'importation de ces équipements. Pour les intrants, le besoin de collaborer directement avec leurs fournisseurs et les coûts de transport justifient la décision de ne pas recourir à l'importation respectivement pour 66,7 % et 57,3 % des PME. Certains dirigeants de PME ont indiqué, lors d'entretiens individuels, que le succès de leurs innovations reposait en grande partie sur la qualité et l'intensité de la coopération avec leurs fournisseurs, de sorte que leur sélection était justifiée principalement par la proximité physique. On comprend dans ce choix opérationnel que les stratégies internationales doivent être analysées en prenant en considération l'intensité d'innovation et les particularités des produits fabriqués par les entreprises.

Le tableau 10 fait état des motivations à l'origine de la décision d'importation respectivement des équipements de production et des intrants.

TABLEAU 10 : MOTIVATIONS À L'ORIGINE DES DÉCISIONS D'IMPORTATION

Des équipements de production		Des intrants	
Les équipements ne sont pas disponibles au Canada	91,7 %	Les produits ne sont pas disponibles au Canada	73,3 %
Pour accroître la qualité des produits	88,4 %	La réduction des coûts d'approvisionnement	60,0 %
Pour accroître la capacité d'innovation	70,3 %	L'accroissement de la capacité d'innovation	41,0 %
Pour se conformer aux standards de l'industrie	51,4 %	La réduction de la dépendance face à certains fournisseurs canadiens	27,3 %
Pour profiter d'un taux de change favorable	17,4 %	Une exigence du client principal	18,0 %
Parce que c'est une exigence du client principal	10,9 %		
Pour profiter des services/programmes d'appuis gouvernementaux	6,2 %		

La non disponibilité des équipements de production (pour 91,7 % des PME) ou des intrants (pour 73,3 % des PME) au Canada est de loin la principale motivation à l'origine de la décision d'importation. La volonté d'accroître la qualité des produits de l'entreprise (88,4 %) ou d'accroître sa capacité d'innovation (70,3 %) a motivé aussi bon nombre de PME à importer les équipements de production. L'importation des intrants est également motivée par un objectif de réduction des coûts d'approvisionnement pour 60 % des PME. Ces affirmations sont importantes pour soutenir les PME dans leur compétitivité. Dans l'économie actuelle, où l'offre de produits venant d'une grande diversité de concurrents est considérable, les entreprises doivent pouvoir compter sur des ressources leur permettant de répondre aux exigences de qualité et de prix. Si ces exigences ne peuvent être assurées par un approvisionnement sur le marché local comme c'est le cas pour bon nombre de PME, il faut favoriser cet approvisionnement à l'étranger ce qui pourrait mener à certaines actions des pouvoirs publics.

LES IMPACTS DE L'IMPORTATION SUR L'ORGANISATION

Les tableaux 11 et 12 présentent les impacts de l'importation respectivement des équipements et des intrants sur l'entreprise. En ce qui concerne l'importation des équipements, les impacts les plus largement ressentis dans les organisations sont dans l'ordre les besoins supplémentaires de formation du personnel (dans 81,5 % des PME), un ajustement aux systèmes/structures de production (78,3 %) et l'augmentation de la capacité d'innovation (75,7 %). Ces impacts n'ont toutefois pas la même priorité selon la taille de l'entreprise et son engagement en exportation ou en innovation. Les plus petites subissent en premier des besoins d'ajustement à leurs systèmes/structures de production, ce qui est moins prioritaire pour les plus grandes, les PME exportatrices et les PME innovantes où celles-ci voient plutôt des besoins de formation complémentaire aux membres de leur personnel.

TABLEAU 11 : IMPACTS DE L'IMPORTATION D'ÉQUIPEMENTS SUR LES PME (POURCENTAGE D'ENTREPRISES)							
	Toutes	Nombre d'employés				PME exportatrices	PME innovantes
		< de 20	20 à 49	50 à 99	100 et +		
L'augmentation de votre capacité d'innovation	76	84	77	73	73	79	76
L'élargissement de votre réseau d'affaires	61	63	63	57	57	58	61
L'embauche de personnel spécialisé	42	32	42	39	49	42	42
Un ajustement à vos systèmes/structures de production	78	84	80	77	73	77	78
Des besoins supplémentaires de formation du personnel	82	74	80	81	88	85	82

Quant aux impacts de l'importation d'intrants, ils semblent moins importants pour les entreprises de toutes les tailles, sauf l'élargissement du réseau d'affaires. Ainsi, l'élargissement du réseau d'affaires (pour 57,7 % des PME), et l'augmentation de la capacité d'innovation (49 %) viennent en tête des impacts signalés par les entreprises. En revanche, il est surprenant de voir que ces achats ne mènent pas vers l'identification de nouvelles opportunités pour un pourcentage élevé d'entreprises, contrairement à ce qui nous avait été dit lors d'entretiens avec des dirigeants. Ceux-ci nous mentionnaient un effet boule de neige où un premier contact à l'étranger mène vers un autre qui permet d'élargir le réseau d'affaires et de se familiariser plus rapidement avec les particularités des différents pays pour, en bout de ligne, mieux détecter de nouvelles opportunités d'affaires. Rappelons cependant que ces dirigeants étaient déjà engagés dans des activités d'exportation et avaient donc déjà apprivoisé en partie les particularités de l'environnement d'affaires international. Finalement, l'importation « obligée » aurait évidemment des impacts fort différents sur l'entreprise que celle qui se fait de façon peut-être plus stratégique.

TABLEAU 12 : IMPACTS DE L'IMPORTATION D'INTRANTS SUR LES PME (POURCENTAGE D'ENTREPRISES)

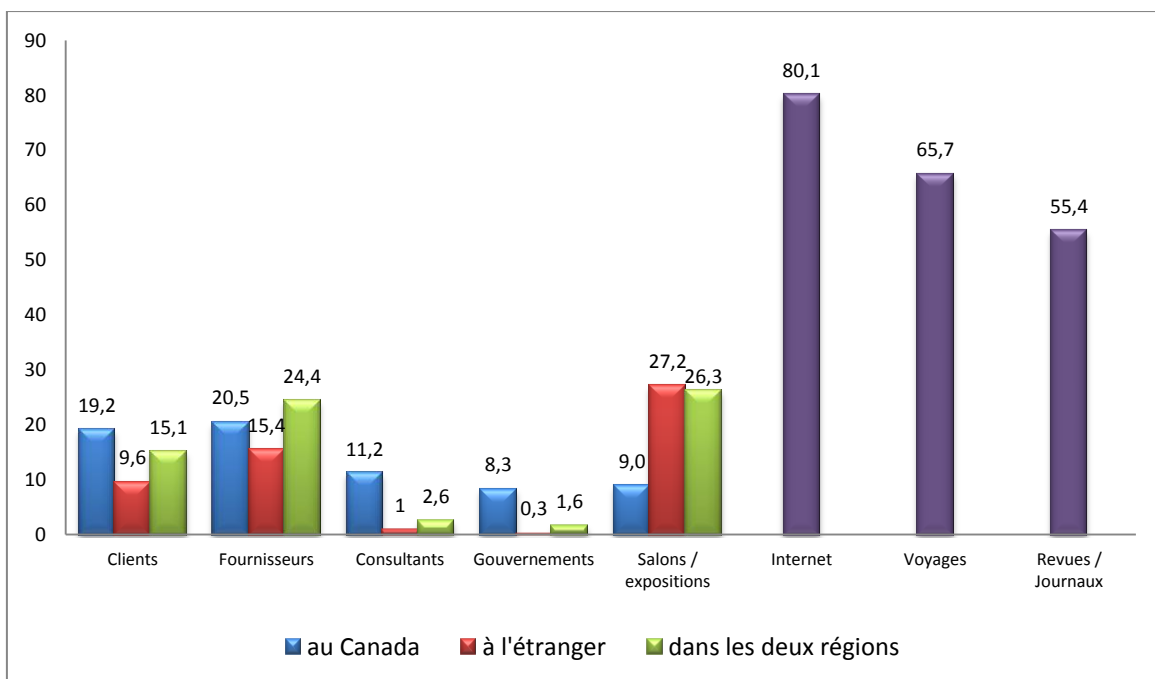
	Toutes	Nombre d'employés				PME exportatrices	PME innovantes
		< de 20	20 à 49	50 à 99	100 et +		
L'augmentation de votre capacité d'innovation	49	46	48	49	53	51	50
L'élargissement de votre réseau d'affaires	58	64	56	56	63	59	58
L'organisation d'activités de veille stratégique	30	36	26	27	50	33	31
L'identification de nouvelles opportunités à l'étranger	35	29	37	32	37	43	35

On voit que ces importations ont des retombées sur la capacité d'innovation d'un fort pourcentage de PME (motivations et impacts). La qualité des équipements et des intrants peut être une source d'innovation, mais aussi les collaborations qui peuvent s'établir avec les fournisseurs tel que déjà discuté. L'innovation ouverte ou l'innovation en collaboration est une activité qui prend de plus en plus d'importance notamment auprès des PME. Ces nouvelles tendances sont à encourager car elles permettent aux entreprises de combler d'éventuelles limites au niveau des ressources diverses et des compétences, tout en réduisant leurs besoins monétaires par une diminution des investissements en interne mais aussi, en diminuant l'incertitude grâce à un travail réalisé de façon moins isolée. Souvent contraintes par un accès limité aux ressources financières, les PME qui développent leurs capacités à

collaborer peuvent aussi accroître leur productivité car elles peuvent profiter de l'expertise de leurs fournisseurs en plus des ressources qu'ils proposent.

Comme pour les exportations, les sources d'information les plus facilement accessibles sont plus consultées par les PME. On note aussi que le gouvernement, les consultants et les clients sont ignorés respectivement par 89,7 %, 85,3 % et 56,1 % des PME importatrices. Les sources d'information personnelles (en personnes) sont plus souvent consultées au Canada alors que les sources institutionnelles (salons et expositions) le sont plus souvent à l'étranger. On note aussi une inversion d'importance entre les voyages et Internet, cette source étant plus importante pour l'importation que pour l'exportation.

FIGURE 4 : LE RECOURS DES PME QUÉBÉCOISES À DIFFÉRENTES SOURCES D'INFORMATION POUR LEURS DÉCISIONS D'IMPORTATION



Vers une vision plus large de l'internationalisation

Au-delà des activités d'exportation et d'importation, l'internationalisation des PME peut passer par les activités de sous-traitance à l'étranger et l'établissement de différentes collaborations.

LA SOUS-TRAITANCE INTERNATIONALE

La sous-traitance peut être définie, selon Erber et Sayed-Ahmed (2005), comme l'achat de produits ou services réalisés sur mesure selon les spécifications techniques d'un client ou d'un donneur d'ordre. Elle suppose des interactions entre l'entreprise cliente et l'entreprise qui fabrique, de sorte qu'elle a longtemps été considérée comme une activité réservée aux grandes entreprises dans le but de pouvoir profiter de la flexibilité d'autres firmes pour, notamment, maintenir leurs capacités d'innovation. Or, la forte pression concurrentielle de réduction de coûts et d'augmentation des spécificités des produits oblige de plus en plus les PME à recourir à cette stratégie de production. Elle offre l'avantage de réduire les besoins en équipements diminuant les pressions sur les liquidités, mais aussi la nécessité d'embaucher du personnel spécialisé pour opérer ces équipements (Bengtsson et Dabhilkar, 2008). La rareté de la main d'œuvre dans certains secteurs d'activités peut dès lors être compensée par des stratégies de production incitant l'établissement de collaborations avec d'autres firmes, qu'elles soient locales ou étrangères, ce qui permet aussi de « libérer » des ressources financières pouvant être allouées à d'autres activités.

Aussi, la sous-traitance dans les secteurs de la fabrication concernait essentiellement des activités de production faites sur mesure selon les spécifications techniques d'un client (Erber et Sayed-Ahmed, 2005), mais elle implique désormais une étendue plus grande d'activités permettant aux entreprises de fabrication de se recentrer sur leur cœur de métier (Bengtsson et Kabhilkar, 2008). Dans une étude réalisée sur des PME américaines, Sen et Haq (2010) indiquent que les PME sous-traitent pour avoir accès à l'expertise, aux connaissances et aux technologies absentes dans leur organisation. On pourra alors s'attendre à voir un effet sur les capacités d'innovation des entreprises, profitant ainsi de l'expertise d'autres entreprises (Mohiuddine, 2011; Elmuti et Kathawala, 2000) ou à tout le moins des transferts de connaissances découlant de l'ensemble des relations avec les sous-traitants.

Outre les objectifs de réduction de coûts et d'accroissement de l'efficacité et de la productivité, on peut aussi sous-traiter pour se rapprocher des marchés d'exportation comme le soulignent Di-Gregorio *et al.* (2009). Encore ici, on pourra voir dans la sous-traitance internationale une possibilité pour les PME

d'accroître leurs compétences dans la gestion des activités internationales leur permettant d'être mieux armées pour voir venir la concurrence et y répondre efficacement (Sinha *et al.*, 2011).

La moitié des PME québécoises enquêtées font appel à la sous-traitance pour une partie de leur production. Pour la grande majorité des entreprises (85,2 % des PME), la sous-traitance représente 25 % ou moins de la valeur de leurs achats totaux d'intrants, alors que les sous-traitants proviennent de l'étranger pour 32,5 % des PME. Les États-Unis demeurent le premier pays privilégié pour le choix d'un sous-traitant, suivi des pays asiatiques (tableau 13). On voit que le Mexique est relativement peu considéré par les PME québécoises. Par contre, les PME qui font appel à des sous-traitants à l'étranger sont globalement plus innovantes que les autres sur différentes dimensions, tel que montré précédemment (tableau 2).

TABLEAU 13 : LOCALISATION DES SOUS-TRAITANTS ÉTRANGERS POUR LES PME QUÉBÉCOISES	
États-Unis	43,8 %
Asie	38,0 %
Reste du Monde	14,9 %
Europe	11,6 %
Mexique	1,7 %

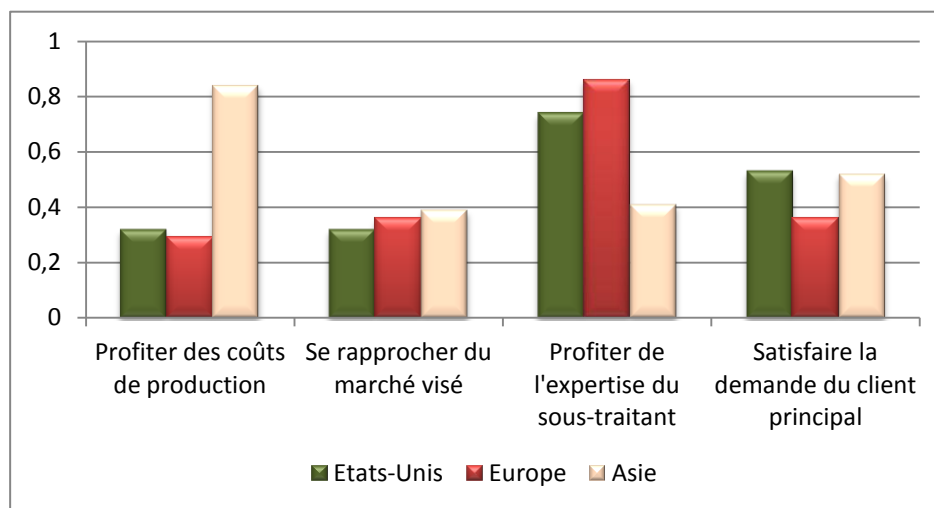
LES MOTIVATIONS À L'ORIGINE DE LA SOUS-TRAITANCE À L'ÉTRANGER

Le tableau 14 présente les motivations à l'origine de la décision de sous-traitance à l'étranger. Un peu plus de la moitié des PME voulaient profiter de l'expertise du sous-traitant, et 43,8 % ont été motivées par la nécessité de satisfaire les demandes de leur client principal. La sous-traitance permettant une réduction des coûts est la troisième motivation des PME, ce qui pourrait sembler étonnant à première vue. Les résultats d'une enquête de l'OCDE.

TABLEAU 14 : MOTIVATIONS ÉVOQUÉES POUR SOUS-TRAITER À L'ÉTRANGER	
Profiter de l'expertise du sous-traitant	50,4 %
Satisfaire les demandes du client principal	43,8 %
Profiter des bas coûts de la main d'œuvre	40,5 %
Se rapprocher du marché	29,8 %

Cependant, ces motivations sont à analyser selon le pays de destination, comme on le voit sur la figure 5 qui suit.

FIGURE 5 : DISTRIBUTION DES ENTREPRISES SELON LEURS MOTIVATIONS À SOUS-TRAITER À L'ÉTRANGER ET LE PAYS DE DESTINATION



La sous-traitance à l'étranger est souvent vue sous l'angle de la réduction de coûts imposée par l'émergence des pays à bas coûts de main d'œuvre. Or, on voit que les entreprises québécoises adoptent des destinations en fonction de besoins très spécifiques notamment ceux exigeant une expertise particulière qui n'est probablement pas disponible dans leur environnement national. Ceci est conforme à la diversité des PME et ainsi de leurs propres besoins. Un examen plus attentif des données montre aussi que ce sont principalement les entreprises qui ont des produits très spécialisés ou à fort contenu technologique qui sous-traitent en Europe et aux États-Unis.

LES IMPACTS DE LA SOUS-TRAITANCE À L'ÉTRANGER SUR L'ORGANISATION

Évoquée par 57 % de PME, l'augmentation des ventes vient en tête des impacts de la sous-traitance à l'étranger sur l'entreprise (voir tableau 15), suivie de l'augmentation du taux d'innovation de produits (40,5 %). La réduction du personnel au Canada et l'embauche du personnel supplémentaire ferment la marche avec respectivement 13,2 % et 9,9 % d'entreprises concernées. Lorsqu'on tient compte de l'exportation, on doit apporter quelques nuances. C'est l'augmentation des ventes qui est le principal impact pour les exportateurs alors que pour les non exportateurs, on observe un effet plus important sur le taux d'innovation. La recherche d'une expertise spécifique à l'étranger pourrait ainsi avoir un effet très favorable sur les capacités d'innovation des PME, qui demeure leur principal atout pour demeurer concurrentielles.

TABLEAU 15 : IMPACTS DE LA SOUS-TRAITANCE SUR LES PME

		Exportation	
		Oui	Non
Augmentation des ventes	57,0 %	60	47
Augmentation du taux d'innovation de produits	40,5 %	36	53
Réduction du personnel au Canada	13,2 %	11	20
Embauche de personnel supplémentaire	9,9 %	9	13

LA COLLABORATION INTERNATIONALE

Des 588 PME de l'échantillon, 205 (soit 34,9 %) coopèrent à des alliances ou des ententes (collaborations) avec divers partenaires pour la réalisation de certaines activités. Le tableau 16 présente les domaines dans lesquels ces collaborations sont établies, en distinguant les partenariats canadiens des partenariats étrangers. On remarque quel que soit le domaine (production, distribution, approvisionnement, conception/RD, etc.), le phénomène des partenariats établis à l'étrangers reste limité à un petit nombre d'entreprises : le partenariat étranger dans le domaine de la distribution vient en tête avec seulement 8,1 % d'entreprises, suivi de la production (6,7 %) et des achats et approvisionnements (6,3 %).

TABLEAU 16 : POURCENTAGE DE PME AYANT DES COLLABORATIONS

	Partenaires canadiens	Partenaires étrangers	Les deux
Production	48,4	6,7	5,8
Distribution	28,7	8,1	13,9
Achat / approvisionnement	25,6	6,3	9,4
Conception / R-D	38,1	4,9	3,1
Marketing / ventes	27,4	5,8	5,8

L'accès aux nouveaux marchés est la principale motivation des PME pour établir des collaborations à l'étranger (70,3 % d'entreprises). En seconde et troisième places viennent l'élargissement de la gamme de produits/services (67,3 %) et l'accroissement des innovations (60,4 %).

TABLEAU 17 : MOTIVATIONS INVOQUÉES PAR LES PME QUÉBÉCOISES EN RAPPORT AVEC LEUR DÉCISION D'ÉTABLIR DES COLLABORATIONS À L'ÉTRANGER

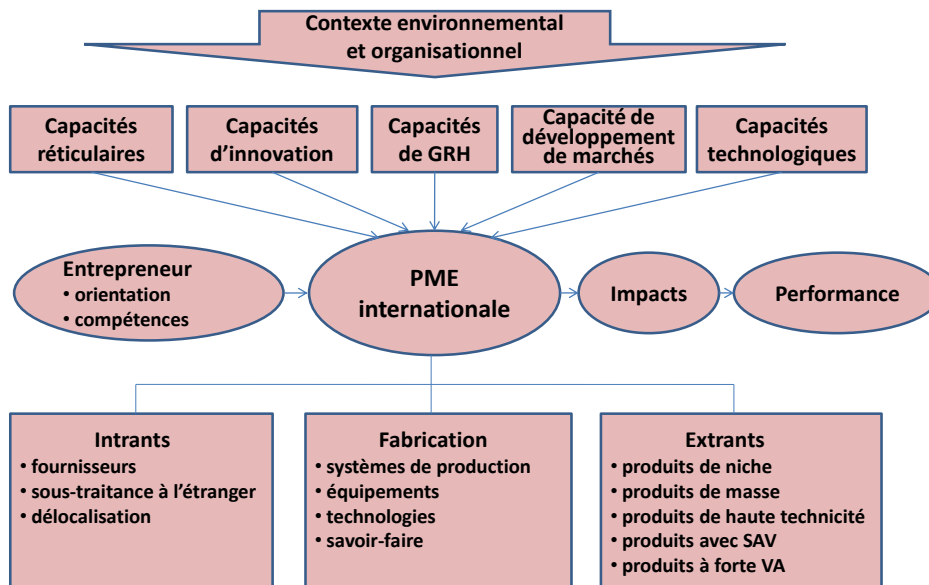
Permettre l'accès à de nouveaux marchés	70,3 %
Élargir la gamme de produits/services	67,3 %
Accroître les innovations	60,4 %
Assurer la qualité des produits	40,6 %
Réduire les coûts de production	36,6 %

L'ensemble des statistiques présentées jusqu'à présent, ont permis d'approfondir les différentes de l'internationalisation des PME prises individuellement. Cette vue en silo ne permet pas de mesurer toute la complexité des activités internationales qu'il est important d'étudier pour mieux comprendre les défis que doivent relever les PME dans un tel contexte, mais aussi les capacités dynamiques qu'elles doivent développer pour réussir.

L'internationalisation : une approche holistique, dynamique et spécifique aux PME

Le phénomène de l'internationalisation des PME s'est manifesté de façon de plus en plus évidente au cours des deux dernières décennies, celui-ci prolongeant la dimension commerciale de l'exportation. La capacité de s'internationaliser est devenue une nécessité stratégique pour plusieurs de ces entreprises, assurant leur survie et favorisant leur croissance dans un contexte de mondialisation. De façon concomitante, ce phénomène a retenu l'attention des chercheurs qui ont d'abord voulu caractériser le processus d'internationalisation et le comportement d'exportation des PME, pour ensuite identifier les déterminants et les conséquences de l'internationalisation (Raymond et St-Pierre, 2011). Or, pour mieux répondre aux attentes des entrepreneurs, des gouvernements et autres parties prenantes pour qui la survie, la croissance et la compétitivité de ces entreprises constitue un enjeu stratégique sur le plan économique, social et environnemental, et d'une perspective holistique, dynamique et spécifique aux PME, nous avons tenté par cette recherche d'approfondir et de mieux comprendre pourquoi certaines PME s'engagent dans des activités internationales, utilisant à cette fin le cadre conceptuel qui suit.

FIGURE 6 : CADRE CONCEPTUEL DE L'INTERNATIONALISATION DES PME INDUSTRIELLES



PROFILS D'INTERNATIONALISATION DES PME

Sur la base d'une analyse typologique des différentes activités d'internationalisation entreprises par les 588 PME de l'enquête, nous avons pu identifier, en guise de conclusion, trois profils distincts d'entreprises que nous nommerons les entreprises *Débutantes* (n = 217), *Intermédiaires* (n = 252) et *Expertes* (n = 119) sur le plan de l'internationalisation.

Tel que présenté au tableau 18, on observe de prime abord que le groupe des « **PME Expertes** » se distingue par :

- une plus forte présence d'activités d'exportation et internationales, et en particulier une très forte présence d'activités de sous-traitance à l'international;
- la présence d'activités à l'étranger, soit la présence d'une filiale et/ou d'un investissement direct à l'étranger.

Le groupe des « **PME Intermédiaires** » s'identifie quant à lui par :

- une présence d'activités d'importation aussi forte que le groupe des PME Expertes;
- une présence d'activités d'exportation à des pays autres que les États-Unis et d'autres activités internationales presque aussi forte que le groupe des PME Expertes.

Pour ce qui est du groupe des « **PME Débutantes** », il se caractérise par :

- la quasi-absence d'activités internationales autres que l'exportation aux États-Unis;
- l'absence d'activités d'importation d'intrants.

TABLEAU 18 : REGROUPEMENT DES PME SUR LA BASE DE LEURS ACTIVITÉS D'INTERNATIONALISATION

Activités d'internationalisation	Profil	Débutantes (N = 217)	Intermédiaires (N = 252)	Expertes (N = 119)
Activités d'exportation et internationales				
• Exportation aux États-Unis		19 %	58 %	76 %
• Exportation à des pays autres que les États-Unis		0 %	33 %	41 %
• Sous-traitance à l'international		0 %	0 %	83 %
• Collaborations internationales		2 %	17 %	29 %
• Autres activités internationales ^a		0 %	31 %	41 %
Activités d'importation				
• Importation (intrants)		0 %	82 %	79 %
• Importation (équipements)		32 %	58 %	50 %
Activités à l'étranger				
• Filiale à l'étranger		1 %	4 %	21 %
• Investissement direct à l'étranger		0 %	0 %	30 %

^a Prospection de nouveaux clients/marchés, évaluation de la satisfaction des clients, mise à jour des compétences du personnel des ventes, analyse de la concurrence internationale

CAPACITÉS STRATÉGIQUES, PERFORMANCE CONCURRENTIELLE ET CONTEXTE D’AFFAIRES DES PME INTERNATIONALES

Retournant au cadre conceptuel (figure 6) et vu l’existence de trois profils de PME internationales, nous pouvons caractériser chacun de ces profils en fonction d’antécédents (capacités stratégiques), de conséquences (performance concurrentielle) et du contexte d’affaires (entrepreneurial, organisationnel et environnemental) de l’internationalisation de ces entreprises. Le tableau 19 qui suit présente cette caractérisation, où les signes révèlent la situation moyenne des entreprises du profil identifié par rapport aux autres (– : moins développé, + : plus développé).

TABEAU 19 : CAPACITÉS STRATÉGIQUES, PERFORMANCE CONCURRENTIELLE ET CONTEXTE D’AFFAIRES DES PME PAR PROFIL D’INTERNATIONALISATION

Profil	Débutantes (N = 217)	Intermédiaires (N = 252)	Expertes (N = 119)
Capacités stratégiques			
• Capacités réticulaires	–	–	+
• Capacités d’innovation	–	+	+
• Capacités de GRH (compétences à l’international)	–	+	+
• Capacités de développement de marchés	–	–	+
• Capacités technologiques	–	+	+
• Capacités d’affaires électroniques	–	+	+
Performance concurrentielle			
• Performance en innovation de produits	–	–/+	+
Contexte entrepreneurial			
• Orientation entrepreneuriale	–	–	+
• Scolarité	–	+	+
• Compétences à l’international	–	–	+
Contexte organisationnel			
• Taille de l’entreprise	–	+	+
• Dépendance commerciale	+	+/-	–
Contexte environnemental			
• Incertitude environnementale	–	–/+	+

On observe au premier chef que les **PME Expertes** se distinguent nettement des **Débutantes**, les premières ayant développé de *plus fortes capacités stratégiques*, notamment :

- des capacités réticulaires sous forme d’alliances ou d’ententes de collaboration avec des partenaires externes sur le plan de la production, de la distribution, de l’achat et de l’approvisionnement, de la conception et de la R-D ainsi que du marketing et des ventes;
- des capacités d’innovation sous forme d’activités de R-D, de développement de nouveaux produits et services, d’amélioration des produits et services existants, d’amélioration ou de

développement de nouveaux procédés ou processus ainsi que d'amélioration des activités de mise en marché et de commercialisation;

- des capacités de gestion des ressources humaines (GRH) pour le développement de compétences et la qualification des employés à l'international, se manifestant par la présence de responsables désignés pour la fonction GRH et pour l'exportation, par des activités de formation ciblées sur le développement de compétences à l'international, par le nombre d'employés dédiés aux activités internationales et ayant une expertise dans de telles activités (ventes, financement, etc.) et par le nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise;
- des capacités de développement de marchés, se manifestant par des activités plus fréquentes d'évaluation de la satisfaction des clients étrangers, d'analyse de la concurrence internationale, de prospection de nouveaux clients et de nouveaux marchés au Canada et à l'étranger ainsi que de mise à jour des compétences du personnel de ventes;
- des capacités technologiques, incluant l'utilisant de technologies de fabrication de pointe telles que le DAO (dessin assisté par ordinateur), la CAO (conception assistée par ordinateur), la FAO (fabrication assistée par ordinateur) ainsi que les logiciels de planification, d'inspection et de contrôle de la production, les codes zébrés informatisés et les systèmes d'assurance qualité et d'ERP (progiciel de gestion intégrée);
- une capacité d'affaires électroniques (Raymond, Bergeron et Blili, 2005), incluant l'utilisation de l'Internet et du Web pour la prospection de nouveaux clients, la veille stratégique, l'interaction avec les clients afin d'améliorer les services, l'interaction avec des partenaires afin de concevoir des produits et services, la commande en ligne, la vente en ligne et le recrutement de ressources humaines.

Il est aussi important de noter que les PME Expertes sont *plus performantes en innovation* que les Débutante, cela se manifestant par :

- un plus fort pourcentage des ventes totales qui est dû à des produits nouveaux ou modifiés.

Par ailleurs, les **PME Expertes** bénéficient d'un *contexte entrepreneurial plus propice* à l'internationalisation, incluant :

- un propriétaire dirigeant dont l'orientation est plus « entrepreneuriale » que « managériale », c'est-à-dire qui est agressif et proactif face à la concurrence et aux

opportunités d'affaires, et qui tend à introduire de nouvelles lignes de produits et de service, à favoriser les projets à haut risque susceptibles de rapporter de grands bénéfices et à poser des actions à grande portée pour atteindre les objectifs stratégiques;

- un propriétaire dirigeant plus scolarisé (formation de niveau universitaire);
- un propriétaire dirigeant ayant de meilleures compétences à l'international, associées au fait de parler plusieurs langues, de voyager fréquemment à l'étranger et de souvent côtoyer des gens d'autres cultures.

Les **PME Expertes** bénéficient aussi d'un contexte organisationnel plus munificent que les **Débutantes** en regard de l'internationalisation, incluant :

- une plus grande taille (nombre d'employés), qui est généralement associé à une plus grande disponibilité de ressources humaines et financières;
- une moins grande dépendance commerciale (pourcentage des ventes dû aux trois principaux clients), qui est généralement associé à une plus grande autonomie stratégique.

Les **PME Expertes** bénéficient aussi d'un contexte environnemental plus complexe que les **Débutantes**, caractérisé par :

- un environnement d'affaires perçu comme étant plus incertain, c'est-à-dire un environnement dans lequel les besoins des clients changent plus rapidement et la demande pour les produits et services est difficile à prévoir, et dans lequel on retrouve plus de concurrents étrangers et les technologies utilisées changent plus rapidement.

On notera par ailleurs que les **PME Intermédiaires** ont plusieurs points en commun avec les **Expertes**, se distinguant de ces dernières cependant par :

- de moins fortes capacités réticulaires et de développement de marchés;
- une orientation moins entrepreneuriale et de moindres compétences à l'international du propriétaire dirigeant.

Il s'ensuit de ces derniers résultats que l'on ne peut dissocier les activités d'internationalisation des PME de la stratégie, de l'environnement d'affaires et de la performance concurrentielle de ces entreprises, par exemple :

- une orientation plus entrepreneuriale, moins averse au risque, serait associée aux PME qui ont recours à la sous-traitance à l'international;
- la perception d'une plus grande incertitude environnementale conduirait les PME à diversifier leurs activités internationales, c'est-à-dire à s'internationaliser de façon autre que l'exportation et l'importation d'équipements;
- les PME ayant recours aux collaborations internationales seraient plus performantes en innovation, ces entreprises étant plus engagées dans des stratégies d'innovation ouverte (open innovation) (Chesbrough, 2003).

Ces résultats apportent un éclairage nouveau et très complémentaire aux nombreux travaux réalisés dans les dernières années afin de mieux appréhender le comportement des PME face à la mondialisation. Nombreux auteurs montrent que les PME tardent à internationaliser leurs activités malgré les ressources et les actions déployées par les pouvoirs publics. Or, nos résultats montrent bien que bon nombre de PME sont engagées de façon importante dans ces activités et depuis un certain temps. Nos résultats montrent aussi et surtout, que cet engagement prend différentes formes devant certainement convenir aux besoins et aux orientations du propriétaire dirigeant de ces entreprises.

Cependant, une étude transversale comme celle-ci ne met pas en évidence le caractère dynamique du comportement des PME à savoir à quelle vitesse elles développent chacune leurs activités internationales, ni l'antériorité de certaines d'entre elles, ni même leurs réactions face aux difficultés ou aux échecs qu'elles peuvent rencontrer.

Conclusion

Confrontées à une concurrence devenue mondiale et sous la pression de leurs principaux partenaires d'affaires, plusieurs PME seront appelées à internationaliser leurs activités. Développer de façon cohérente leurs capacités en matière de produits, de marchés, de réseaux, de technologies et de GRH en fonction de leur intention stratégique constitue dès lors un facteur critique de succès pour ces entreprises. Ceci devrait amener les chercheurs à ne pas étudier isolément les dimensions ou les facteurs clés de la performance des PME à l'international, mais à s'efforcer plutôt de cerner les interactions entre les attributs stratégiques de ces entreprises qui déterminent leur performance concurrentielle.

Les résultats parfois très nuancés présentés dans ce rapport supportent l'idée de départ de revoir notre conception de l'engagement international des PME. Nous convenons que seule une approche holistique et contingente tenant compte à la fois du dirigeant de la PME et des particularités de son environnement et de son entreprise permettra de décrire un portrait « juste » de la réalité et d'identifier des pistes d'intervention adéquates pour inciter les entreprises à s'adapter ou s'intégrer à la mondialisation.

Ces résultats confirment la nécessité de mieux comprendre l'orientation stratégique des PME ainsi que les ressources et compétences d'affaires internationales requises par ces entreprises si l'on désire leur fournir un soutien approprié. Lorsque des changements dans l'environnement d'affaires nécessitent des décisions stratégiques qui affectent le développement, l'internationalisation et la performance des PME, ces décisions et leurs conséquences doivent être liées aux capacités existantes de l'entreprise, afin de prévenir les échecs à l'international.

Les politiques publiques visant à stimuler l'internationalisation des PME devraient être formulées pour atteindre des cibles stratégiques plus précises, en prenant en compte les différents profils d'internationalisation identifiés dans cette étude, mais demandant peut-être quelques raffinements pour mieux comprendre toutes leurs particularités. En ce qui concerne l'internationalisation des PME, les politiques publiques « tous azimuts » sont donc peu appropriées. Compte tenu de leurs ressources et compétences, les PME ne peuvent mettre en œuvre des pratiques d'affaires ou adopter des comportements qui ne sont pas « alignés » avec leurs objectifs stratégiques. Les politiques publiques devraient ainsi moduler leurs programmes et leur soutien aux PME en fonction de cette diversité de stratégies.

Enfin, un prolongement de ce travail est nécessaire pour apprécier les aspects dynamiques des réactions des PME, leurs capacités aussi à apprendre et à développer leurs compétences internationales et leur processus décisionnel lorsqu'elles sont confrontées à l'incertitude et à la présence de risques qu'elles n'ont jamais affrontés par le passé mais qu'elles doivent désormais contrôler.

Références

- Amiti, M. & Konings, J. (2007). Trade Liberalization, Intermediate Inputs, and Productivity: Evidence from Indonesia. *American Economic Review*, 97(5), 1611-1638.
- Bengtsson, L. & Dabhilkar, M. (2009). Manufacturing outsourcing and its effect on plant performance-lessons for KIBS outsourcing. *Journal of Evolutionary Economics*, 19, 231-257.
- Bernard, A.B., Eaton, J., Jensen, B. & Kortum, S.S. (2003). Plants and productivity in international trade. *American Economic Review*, 93, 1268-1290.
- Bernard, A. B. & Jensen, J. B. (1999). Exporting and Productivity. NBER Working Paper Series, no. 7135.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 273-280.
- Cadieux, L. (2009). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude?, *Info-PME*, 9(2).
- Ceci, N. & DGTPE (2006). Structure et comportement des entreprises exportatrices françaises. *Diagnostics Prévisions et Analyses Économique*, Mars (102), 4.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cuevo-Cazurra A., Maloney M. M. & Manrakhan S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 5, 709-916.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D.E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness. *Journal of International Business Studies*, 40, 969-988.
- EIM & GDCC (2009). *Internationalisation of European SMEs*. Brussels: Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Elmuti, D. & Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organisational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- Erber, G. & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore outsourcing: A global shift in the present IT industry. *Intereconomics*, 40(2), 100-113.
- Fontagné, L. & Gaulier, G. (2009). Performances à l'exportation de la France et de l'Allemagne, *Rapport du CAE*, Conseil d'Analyse économique, Paris, La documentation française, 208 p.
- Holmlund, M., Kock S. & Vanyushyn V. (2007). Small and medium-sized Enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25(5), 459-475.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Laurin, F. & St-Pierre, J. (2011, novembre), The internationalisation of SMEs and the relationships between imports and exports, 2nd *International ISME Conference*, Bangalore, Inde.
- Mohiuddin, M. (2011). Research on offshore outsourcing: a systematic literature review. *Journal of International Business Research*, 10(1), 59-76.
- Niosi, J. & Zhegu, M. (2011). Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des PME québécoises, Document de travail, ESG-UQAM, Département de management et technologie, 40 pages.
- O'Cass, A. & Weerarwardena, J. (2009). Examining the role of the international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation, *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325-1348.

- OCDE (2007). Progresser le long de la chaîne de valeur : Rester compétitif dans l'économie mondiale.
- OCDE (2009). Top barriers and drivers to SME internationalisation, OECD Working party on SMEs and Entrepreneurship.
- Orser, B., Spence, M., Riding, A. & Carrington, C. (2008). Les PME exportatrices canadiennes, disponible sur le site de Industrie Canada, www.ic.gc.ca/epic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fr/h_02115f.html.
- Overby, J. W. & Servais, P. (2005). Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 71-83.
- Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537- 554.
- Prachantham S. (2005). Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(1): 37.
- Raymond, L., Bergeron, F. & Blili, S. (2005). Assimilation of e-business in manufacturing SMEs: Determinants and effects on growth and internationalization. *Electronic Markets*, 15(2), 32-44.
- Raymond, L. & St-Pierre, J. (2011). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality, *International Small Business Journal*, in press (available online at <http://isb.sagepub.com/content/early/2011/07/13/0266242610391325>).
- Roy, C. (2011). *Innovation, Exportation: Pour des PME de classe mondiale*, Sécor (6 octobre 2011), 90 pages.
- Sen A. & Haq K. (2010). Internationalization of SMEs : Opportunities and limitations in the age of globalization. *The International Business & Economics Research Journal*, 9(5), 135-142.
- Sinha P., Akoorie M., Ding Q. & Wu Q. (2011). What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(1), 67-88.
- St-Pierre, J. (2009a). La participation des PME à l'économie mondiale : les PME des pays du nord et du sud adoptent-elles les mêmes comportements?, *Revue des Sciences commerciales et de Gestion*, 5, 43-70.
- St-Pierre, J. (2009b). Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution, Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières. *Rapport de recherche pour Développement économique Canada*, 46 p.
- St-Pierre, J. & Perrault, J.-L. (2010). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France, dans A. Joyal, M. Sadeg & O. Torrès (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*, Paris, L'Harmattan, chapitre 10, 249-274.
- St-Pierre, J. & Trépanier M. (2006). Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises, *8^e Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et les PME*, Fribourg, Suisse.
- Terjesen S., O'Gorman & Acs Z. J. (2008). Intermediated mode of internationalization: new software ventures in Ireland and India. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20, 89-109.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-306.
- Yang, C.H., Chen, J.R. & Chuang, W.B. (2004). Technology and export decision. *Small Business Economics*, 22(5), 349-364.
- Zhang M. Y. & Dodgson M. (2007), A roasted duck can still fly away : A case study of technology, nationality, culture and the rapid and early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 336.
- Zho, L., Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.