



HAL
open science

Les capacités d'internationalisation des PME: Une étude comparative des PME de service et de fabrication

Louis Raymond, Josée St-Pierre, Sylvestre Uwizeyemungu

► To cite this version:

Louis Raymond, Josée St-Pierre, Sylvestre Uwizeyemungu. Les capacités d'internationalisation des PME: Une étude comparative des PME de service et de fabrication. Congrès international iPME, Dec 2010, Pau, France. hal-01702554

HAL Id: hal-01702554

<https://hal.science/hal-01702554>

Submitted on 6 Feb 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les capacités d'internationalisation des PME: Une étude comparative des PME de service et de fabrication

Louis Raymond, Professeur
Josée St-Pierre, Professeure
Sylvestre Uwizeyemungu, Stagiaire post-doctoral

(Premier auteur : Louis Raymond)

Institut de recherche sur les PME
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges C.P. 500
Trois-Rivières QC
Canada G9A 5H7

louis.raymond@uqtr.ca
josee.st-pierre@uqtr.ca
sylvestre.uwizeyemungu@uqtr.ca

Les capacités d'internationalisation des PME: Une étude comparative des PME de service et de fabrication

Résumé

Les *PME de services industriels* sont l'objet d'une attention particulière des gouvernements dans la mesure où elles sont devenues indispensables aux réseaux de fabrication et d'innovation des pays développés. Or les défis de l'*internationalisation* se posent tout autant à ces entreprises qu'aux PMI et grandes entreprises qu'elles desservent. On peut alors se questionner quant aux *capacités stratégiques* requises par les PME de services industriels pour s'internationaliser ainsi que sur leur effet sur la performance à l'international. Un modèle de recherche reliant les capacités de développement des ressources humaines, de produits-services et de marchés à la performance internationale, confirme la spécificité des PME de services.

Mots clés: PME; services industriels; PMI; internationalisation; capacités stratégiques.

The internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of service and manufacturing SMEs

Abstract

Industrial service SMEs have been the object of particular attention on the part of governments to the extent that these enterprises have become indispensable to manufacturing and innovation networks in developed countries. Now, the challenge to internationalize is posed to them as well as to the manufacturing SMEs they serve. One can then question oneself on the *strategic capabilities* required by industrial service SMEs to internationalize and on the effect of these capabilities on their international performance. A research model that relates human resource, product, and market development capabilities to international performance confirms the specificity of industrial service SMEs.

Keywords: SME; industrial services; manufacturing SMEs; internationalization; strategic capabilities.

1. INTRODUCTION

La mondialisation de l'économie et le développement de l'économie de la connaissance et de l'ère informatique, amènent les pays à vivre d'importantes restructurations industrielles. Toutefois, si celles-ci sont mal planifiées ou supervisées, elles peuvent entraîner des conséquences négatives sur l'emploi et la richesse. Depuis plusieurs années, on assiste à des pertes massives d'emplois dans le secteur manufacturier qui a toujours été considéré comme le moteur des économies développées (Léo, Moulins et Philippe, 2006). Dans ces pays, les entreprises manufacturières font face à des défis qui, pour plusieurs d'entre elles, sont impossibles à relever (Raymond, 2003). Par exemple, la pression sur les coûts de production qu'exercent les entreprises des pays à bas coûts de main d'œuvre (Asie, Amérique du sud, Europe de l'est) dans beaucoup de secteurs est un phénomène qui est loin de vouloir s'atténuer. Cette évolution dans le rôle des différents acteurs de l'économie mondiale amène ainsi les pôles industriels à se déplacer vers les pays émergents, alors que les pays considérés comme les plus industrialisés voient une part importante des emplois manufacturiers remplacés par des emplois dans les secteurs tertiaires.

Il y a lieu cependant de noter que compte tenu des liens de plus en plus forts entre les entreprises industrielles et les entreprises de service en général (Francois et Woerz, 2008), et *a fortiori* quand ces dernières sont des entreprises de service industriel, la relocalisation des infrastructures industrielles ne manquera pas de peser sur la croissance du secteur des services (Savona et Schiattarella, 2004) autant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. Les PME de service industriel qui pourraient perdre leurs clients devraient-elles les suivre dans leur mouvement de relocalisation?

Vouloir combattre et s'opposer à la mondialisation est sans issue, comme l'affirme l'OCDE (2005) qui suggère que les États doivent simplement revoir leurs façons de faire et adapter leur économie à cette nouvelle réalité. Les plus récentes statistiques de l'OCDE reconnaissent aux pays en développement et en émergence une importance économique qui dépasse désormais celle des pays développés (OCDE, 2010). Ces modifications structurelles à l'économie mondiale imposent aux entreprises, dont les PME, de revoir leur modèle d'affaires et de modifier leur stratégie de production et de développement; leur choix se limite à offrir un produit différencié, distinctif, à forte valeur ajoutée (St-Pierre et Trépanier, 2006). Mais elles doivent également être davantage intégrées à l'économie mondiale où elles peuvent soit réaliser leurs activités, soit trouver les sources de leur compétitivité.

Par le biais de cette intégration, les entreprises opèrent sur d'autres marchés avec tout ce que cela peut signifier en termes d'opportunités. Elles peuvent : y découvrir des ressources non disponibles sur le marché national, ce qui leur permet d'accroître leurs sources d'approvisionnement afin de maintenir leur compétitivité et leurs coûts au plus bas; y dénicher les équipements, les technologies qui pourront favoriser leur productivité de même que l'assurance d'une qualité irréprochable; y trouver des ressources humaines offrant les compétences qui peuvent faire défaut dans leur propre pays et, finalement, obtenir les ressources monétaires en quantité suffisante pour les aider à couvrir l'ensemble de leurs besoins (St-Pierre, 2009). Bien que l'internationalisation des PME offre d'importants avantages, ce qui explique qu'elle constitue une préoccupation grandissante des gouvernements des pays développés, elle présente également de nombreux risques que ne peut tolérer l'ensemble des PME.

Par ailleurs, pour pouvoir offrir un produit différencié à un prix compétitif, les PME doivent de plus en plus se spécialiser et externaliser les activités pour lesquelles elles ont moins

d'expertise et surtout, pour lesquelles elles ne peuvent bénéficier de faibles coûts. Les entreprises industrielles doivent donc collaborer avec d'autres organisations, notamment les entreprises des secteurs des services, si elles veulent assurer une compétition efficace aux autres (OCDE, 2007; Julien *et al.*, 2003), ce qui devient désormais un enjeu déterminant de leur survie. Dans ce contexte, l'industrie des services n'est désormais plus considérée comme une industrie «périphérique» à celle du secteur manufacturier, mais plutôt comme une composante dynamique et essentielle au développement et à la création de valeur de cette dernière (Wirtz, 2000; Léo *et al.*, 2006). En effet, la quote-part des services dans les produits manufacturiers ne cesse de croître: au début des années 1970, les services comptaient tout au plus pour 15% de la valeur ajoutée dans la demande finale des produits manufacturés, contre près de 25% au milieu de la décennie 1990-2000 (Sheehan, 2006). Ajouté à l'émergence de certains pays du sud et leur participation active à l'économie mondiale, ceci contribue à favoriser la croissance du secteur des services dans les pays développés.

Toutefois, l'expansion de tout le secteur des services remet en question bon nombre de programmes et d'interventions des pouvoirs publics qui, dans la plupart des pays développés, sont destinés principalement aux entreprises industrielles. Parmi ces programmes, on note de plus en plus l'importance de joindre les chaînes de valeur mondiales, l'exportation directe, l'investissement direct à l'étranger qui sont toutes considérées comme des stratégies de création de richesse ayant des retombées locales significatives (MDEIE, 2009). Qu'en est-il des entreprises de service ? Peut-on transposer les interventions publiques visant les PME manufacturières à celles des PME de service et en espérer les mêmes retombées ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord mieux comprendre le fonctionnement des PME de service, les défis qu'elles ont à relever, leur intérêt à internationaliser leurs activités et, pour permettre de bien saisir leur fonctionnement, comparer leurs stratégies et leurs capacités à celles des PME manufacturières.

L'objet de cette recherche exploratoire est de mieux cerner certains facteurs clés de l'internationalisation des PME, mais également de voir si ceux-ci se distinguent selon les secteurs d'activité des PME. L'absence de littérature et de connaissances à ce sujet donne une dimension exploratoire à notre recherche. Avant de présenter notre modèle de recherche, nous allons d'abord discuter de l'importance grandissante du secteur des services, présenter quelques caractéristiques et le rôle qu'elles jouent de plus en plus dans les économies. Nous rappellerons ensuite les enjeux de l'exportation chez les PME, avant de mettre en évidence certains facteurs qui pourraient influencer sur les comportements d'internationalisation des entreprises. Nous présenterons ensuite notre modèle de recherche, les résultats et leur interprétation avant de conclure avec les retombées, quelques limites de notre recherche et certaines avenues qui nous paraissent prometteuses.

2. CONTEXTE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE

2.1. Rôle et importance croissante du secteur des services

L'industrie des services prend une part de plus en plus importante dans l'économie mondiale. Ce secteur représente maintenant plus de 70% des emplois et de la valeur ajoutée dans l'économie des pays de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE, 2005). En 2001, les services représentaient 72% du produit intérieur brut (PIB) des pays développés, 57% du PIB des pays de l'Union européenne et environ 52% du PIB des pays en développement (MDEIE, 2006). Pour l'OCDE, l'intérêt porté à l'industrie des

services s'explique par leur rôle significatif sur la création d'emplois, la production ainsi que l'innovation dans ses pays membres (OCDE, 2007).

Ce secteur est également en pleine croissance dans certains pays asiatiques, dont Taiwan, le Japon, Singapour et Hong-Kong (Wirtz, 2000). Cette croissance est tributaire de la plus grande spécialisation des entreprises manufacturières qui contribue à accroître leur compétitivité. Pour pouvoir produire à des coûts inférieurs un produit unique ou comparable à d'autres, les entreprises manufacturières doivent se concentrer sur leur cœur de métier, soit la fabrication, et réaliser des «économies d'échelle» ou de connaissance. Lorsqu'elles se spécialisent, les entreprises développent plus de *connaissances pointues* et arrivent à améliorer leur produit ou service. L'entreprise manufacturière «compétitive» réalise donc en collaboration avec d'autres firmes spécialisées l'ensemble des activités nécessaires à la conception, à la fabrication, à la mise en marché et au service après vente pour ses propres produits (Julien *et al.*, 2003). Les entreprises spécialisées développent ainsi de plus grandes capacités stratégiques ce qui leur permet de satisfaire les besoins d'une clientèle de plus en plus complexe et exigeante, venant notamment des marchés étrangers.

Dans le but de définir les PME de services industriels, ces services peuvent être regroupés en fonction des trois critères suivants: nature du service, connaissances requises pour fournir le service, et valeur ajoutée par le service aux produits des PMI. La classification suivante est ainsi obtenue: a) services à valeur ajoutée à base de connaissances, services de soutien à base de connaissances, et services techniques fonctionnels à base d'équipements requérant du personnel dont la formation est moins poussée (St-Pierre *et al.*, 2008). Montrant l'importance des secteurs des services, cette mise en contexte permet maintenant de nous attarder spécifiquement aux défis de l'exportation et aux capacités stratégiques devant être maîtrisées pour assurer sa performance.

2.2. Exportation des PME et capacités stratégiques

L'intégration des PME à l'économie mondiale peut se faire de plusieurs façons, notamment par l'exportation, l'importation, l'investissement direct à l'étranger. Cette intégration peut toutefois présenter d'importantes difficultés étant donné des différences culturelles, l'éloignement des marchés, des systèmes financiers et économiques distincts et la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Pour apprivoiser ces difficultés, l'exportation est considérée comme l'une des premières façons de s'engager dans des activités internationales. On reconnaît que l'exportation peut présenter de faibles risques puisque l'entreprise peut se retirer du marché étranger dès lors qu'elle rencontre certaines complications. Elle offre ainsi une certaine flexibilité aux PME leur permettant de s'ajuster rapidement aux aléas de l'environnement (Leonidou *et al.*, 2007).

Encourager l'exportation a toujours été considéré par les gouvernements comme une façon de stimuler la performance de leur économie (Ahmed *et al.*, 2004). Pour les pouvoirs publics, une intensification de l'exportation des PME ne vise pas uniquement à rééquilibrer leur balance commerciale, mais permet également un accroissement des compétences des entreprises et une amélioration de la productivité, ce qui constitue d'importants inducteurs de création de richesse. Être en compétition avec d'autres entreprises venant d'autres contextes économiques opérant selon des règles différentes, oblige les entreprises à viser une grande efficacité et une forte maîtrise d'un certain nombre de compétences. En s'appuyant sur la perspective des ressources et des compétences pour comprendre l'exportation chez les PME, Dharanaj et Beamish (2003) ont montré que les capacités des PME de développer des marchés et des produits étaient de bons indicateurs de leur performance à l'exportation, alors

que Westhead, Wright et Ucbasaran (2004) insistent sur les ressources humaines et les réseaux comme facteurs critiques.

Dans un contexte de forte incertitude caractérisant l'environnement d'affaires international, les firmes qui connaîtront le plus de succès seront celles qui adopteront une orientation-marché, c'est-à-dire qu'elles consacreront des efforts pour collecter l'information pertinente sur les besoins de leurs clients, diffuser cette information dans leur organisation afin de répondre à ces besoins par l'innovation, la flexibilité et un service après-vente adéquat, et agiront de façon proactive en anticipant leurs besoins futurs (Cadogan *et al.*, 2002 dans Sousa *et al.*, 2008; Nazar et Saleem, 2009). Cette orientation-marché permet aux PME de réduire leurs risques commerciaux grâce à une meilleure connaissance des besoins des clients, facilitant ainsi l'offre d'un produit adapté et distinct des concurrents. Les partenariats permettent aux entreprises de profiter d'information concernant les marchés potentiels. Cela implique évidemment que l'entreprise dispose d'une certaine capacité d'apprentissage et d'absorption de l'information et qu'elle ne travaille pas de façon isolée. Chetty et Campbell-Hunt (2003) ajoutent que plus l'entreprise visite ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires sur une base régulière, plus elle accroît ses chances de voir se manifester de nouvelles opportunités d'affaires. Ainsi, ces visites jouent non seulement le rôle de veille commerciale et stratégique, mais aussi elles permettent la rétention des clients et des fournisseurs, assurant par la même occasion une stabilité dans le développement des marchés internationaux (Lu et Beamish, 2006).

Il est également reconnu que pour se distinguer sur des marchés fortement concurrentiels, il est indispensable pour les entreprises de disposer de fortes capacités d'innovation (Sousa *et al.*, 2008). Ces capacités ne sont pas exclusives aux produits, puisqu'au-delà du produit présentant des caractéristiques distinctives, il faudra aussi produire à des coûts inférieurs aux concurrents et trouver des façons originales de le mettre en marché. Prasad *et al.* (2001, dans Sousa *et al.*, 2008) confirment les effets sur le succès des activités internationales de la maîtrise de compétences spécifiques permettant de développer des produits, d'assurer leur qualité, de fournir un support technique adéquat tout en maintenant les coûts à un niveau concurrentiel. Ce sont là les caractéristiques que possèdent les entreprises innovantes et apprenantes qui réussissent à se distinguer dans la nouvelle économie (Freel, 2005; Cobbenhagen, 2000). D'ailleurs, des dirigeants de PME interrogés sur l'importance de l'innovation dans leur démarche d'internationalisation ont affirmé que l'innovation était un préalable pour s'intégrer aux marchés étrangers, mais également une conséquence si l'on veut demeurer sur ces mêmes marchés (St-Pierre et Perrault, 2010). En effet, dans la mesure où la compétition est plus vive que sur les marchés nationaux, il est essentiel de pouvoir assurer un renouvellement continu des produits initiaux, soit à partir d'une modification de leurs qualités intrinsèques, soit à partir d'un processus de production différent ou d'une nouvelle stratégie de mise en marché, d'où l'importance des activités de R-D et de collecte d'informations commerciales.

Les compétences en développement de marché et en innovation ne peuvent s'exprimer que si l'entreprise dispose d'un capital humain dynamique qui anime l'organisation. Le capital humain aurait ainsi une influence positive sur le capital relationnel et ces deux composantes agiraient à leur tour sur le capital structurel (Bontis, Keow et Richardson, 2000; Chen, Zhu et Xie, 2004). On considère dès lors que plus les employés sont compétents, mieux ils comprennent les besoins des clients et plus ils sont aptes à développer des liens avec eux pour bien répondre à leur demande et ainsi assurer leur fidélité. L'influence du capital humain sur les différentes capacités a été mise en évidence dans le contexte d'une étude sur la performance par Wang et Chang (2005) à partir de différents modèles multivariés. Ces

auteurs observent que le capital humain est le plus important des actifs intellectuels mais que son influence sur la performance est indirecte par son effet sur les autres formes de capital (innovation, processus et client).

Du point de vue de la théorie des ressources (Barney, 1991), les compétences du personnel des PME demeurent un facteur clé dans l'atteinte des objectifs stratégiques, étant donné l'interaction directe et leurs relations étroites avec les clients. Et pour acquérir, conserver et protéger ces compétences, les entreprises doivent implanter des pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques concernant le recrutement, l'évaluation de la performance, la mobilisation et la rémunération du personnel (Barrette, Carrière, Frankhauser et Barrette, 2002). À cet effet, on observe d'ailleurs que ces pratiques sont particulièrement importantes pour innover et assurer la qualité dans les entreprises (Wils *et al.*, 1998; Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007).

2.3. Variables de contrôle: taille, âge, secteur et pays d'origine

Outre les variables endogènes identifiées précédemment pouvant favoriser l'exportation des PME, la littérature présente certaines caractéristiques permettant de nuancer, de modérer ou d'accentuer les relations anticipées.

D'abord la taille de l'entreprise qui, selon Pinho (2007), est considérée comme un indicateur de ressources ou d'accès à d'autres ressources, dont les ressources financières (Martín et Papadopoulos, 2006; Loane, Bell et McNaughton, 2007; Antoncic et Hisrich, 2000) qui permettent d'absorber les coûts fixes liés aux transactions internationales. Plus l'entreprise est grande, plus elle aura accès à des ressources et à des compétences qui lui permettront de concurrencer sur les marchés internationaux adoptant ainsi un comportement plus proactif que réactif (Mittelstaedt, Harben et Ward, 2003). Toujours selon Pinho (2007), la taille permet également d'absorber plus facilement les coûts de sa stratégie et les risques associés à l'internationalisation. Par ailleurs, selon Karadeniz et Goçer (2007), les entreprises de plus petite taille vont plutôt choisir de s'internationaliser graduellement, par étape, contrairement aux entreprises plus grandes. Cependant, le rôle de la taille est de plus en plus contesté à mesure que l'on appréhende mieux les comportements et stratégies des dirigeants de PME et les nouveaux modèles d'affaires où les entreprises travaillent davantage en réseaux (Wright et Dana, 2003). C'est en effet par le recours aux réseaux de coopération que les PME parviennent à venir à bout de l'handicap des ressources limitées (Mohannak, 2007).

L'âge de l'entreprise est également une caractéristique influente sur le succès de l'internationalisation. Selon Karadeniz et Goçer (2007), l'âge est en lien avec le niveau de compréhension des marchés étrangers. Dans la philosophie du modèle de l'apprentissage de Uppsala, les auteurs suggèrent que plus l'entreprise apprivoise les difficultés et les nouveautés des marchés étrangers, plus les risques perçus de ces activités sont réduits et plus les entreprises sont motivées à s'internationaliser. Et cet apprentissage ne peut se faire qu'avec le temps, d'où la relation positive entre le degré d'internationalisation et l'âge des PME.

Le secteur d'activité est une autre dimension à introduire à notre analyse et qui peut influencer l'importance du rôle des capacités stratégiques retenues. Il est d'autant plus important de retenir le secteur comme variable de contrôle, que la plupart des études empiriques recensées ont porté sur des PME manufacturières et qu'on demeure ainsi avec peu de connaissances sur le comportement des PME de service (OCDE, 2007), bien que Ekeledo et Sivakumar (1998) ont affirmé qu'aucune distinction sectorielle n'était nécessaire. L'activité des entreprises de service se distingue de celle des entreprises manufacturières sur trois aspects étant donné la

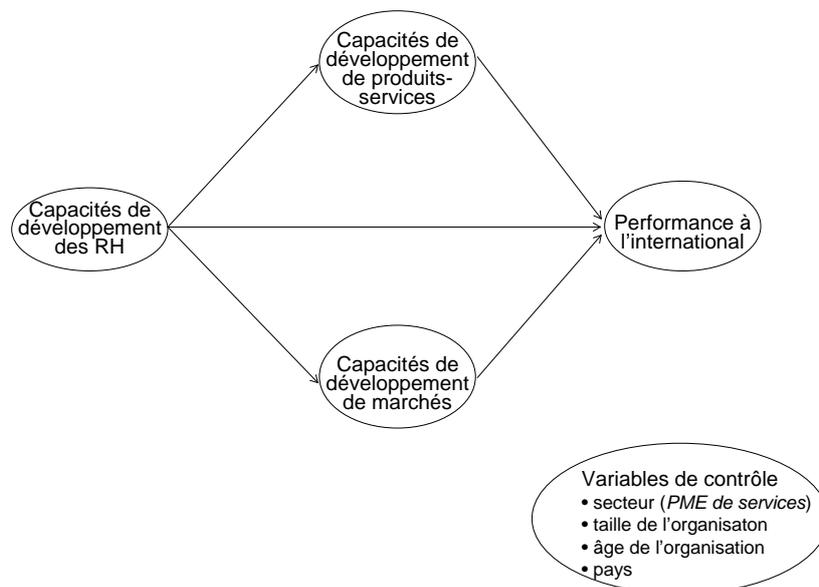
nature même du service (Javalgi et Martin, 2007). En effet, celui-ci est intangible (Loveloek et Gummesson, 2004), c'est-à-dire qu'il prend le plus souvent la forme d'une action ou d'une manière d'accomplir certaines tâches; il est généralement personnalisé, variant selon les préférences et besoins des clients (Panesar, Markeset et Kumar, 2008); de ce fait, il est périssable puisqu'il ne peut être stocké physiquement, mettant de l'avant l'importance des compétences et du savoir faire des ressources humaines et le besoin de développer de fortes capacités d'innovation. Ces particularités des services offerts par les entreprises spécialisées mettent en exergue des traits spécifiques qui les distinguent des entreprises manufacturières : du personnel souvent hautement scolarisé, une valorisation de leurs compétences, une proximité avec leur marché, une offre de service unique et personnalisée, une participation souvent active du client dans l'élaboration du service offerte ainsi qu'une capacité à répondre rapidement et efficacement à la demande de nouveaux services.

Le pays d'origine de l'entreprise constitue un autre facteur non négligeable puisqu'on parle d'internationalisation des PME : la situation géographique, les ressources disponibles, les alliances interétatiques de coopération économique, les mesures gouvernementales incitatives, etc., varient en fonction des pays et peuvent non seulement jouer un rôle prépondérant dans les décisions relatives à l'internationalisation, mais aussi affecter dans une certaine mesure l'efficacité des actions menées à l'international. D'ailleurs, les caractéristiques propres au pays tant d'origine que de destination, ont été reconnues par de précédentes études, notamment celles qui se sont basées sur la théorie des ressources et compétences pour étudier l'internationalisation des entreprises (Ekeledo et Sivakumar, 2004; Fahy, 1996), comme des facteurs qu'il faut prendre en ligne de compte.

2.4. *Modèle de recherche*

La discussion précédente permet de présenter notre modèle de recherche où l'on peut voir l'influence des capacités stratégiques sur la performance internationale des PME. Les relations peuvent toutefois être influencées par certaines variables de contrôle, tel que précisé plus tôt. Nous allons maintenant présenter notre méthodologie de recherche, qui sera suivie de nos résultats.

Figure 1: Modèle de recherche



3. MÉTHODE DE RECHERCHE

Les données utilisées proviennent d'une base de données créée par un centre de recherche universitaire et contenant les informations sur 347 PME, soit 254 entreprises québécoises et 93 françaises. De ce nombre, 286 sont des PMI et 61 des PME de services industriels. Cette base de données a été créée en collaboration avec des regroupements de gens d'affaires de la région du Québec (Canada) et de Rhône-Alpes (France) en demandant au dirigeant principal et à ses principaux collaborateurs de remplir un questionnaire faisant état de l'utilisation des pratiques d'affaires touchant aux différentes fonctions de l'entreprise, auquel devaient être joints les états financiers des trois dernières années. En échange de ces informations, un diagnostic général de la situation d'entreprise sur le plan de sa performance et de sa vulnérabilité était remis au dirigeant. Afin de comparer des sous-échantillons de taille égale, 61 entreprises furent choisies aléatoirement parmi les 286 PMI de la base de données. Pour les besoins de l'étude, une PME est définie comme ayant entre 20 et 250 employés, conformément à la définition utilisée dans l'Union Européenne (Kalantaridis, 2004). La taille médiane des 61 PMI de l'échantillon (50 québécoises et 11 françaises) est de 47 employés, alors qu'elle est de 24 pour les 61 PME de services industriels (46 québécoises et 15 françaises). Leur âge médian est 20 et 19 ans respectivement.

Les capacités stratégiques furent évaluées à partir de mesures substitutives tirées de la littérature. Ainsi, les capacités de développement de produits-services sont estimées à partir de deux variables couramment employées pour mesurer l'intensité de la R-D, soit le ratio du budget de R-D de produits-services au nombre total d'employés et le ratio du nombre d'employés dédiés à la R-D au nombre total d'employés (Barry, 2005). La fréquence avec laquelle des activités de veille concurrentielle sont effectuées (Czarnitzki et Spielkamp, 2003) et le nombre de partenariats formels établis pour fins de marketing (Piercy et Cravens, 1995) avec divers partenaires tels que clients, fournisseurs, compétiteurs et autres tierces parties telles que centres de recherche et universités (Al-Laham et Souitaris, 2008) sont deux mesures indicatives des capacités de l'entreprise en matière de développement de marchés, soit des capacités de type "outside-in" qui lui permettent de comprendre les changements qui se produisent dans ses marchés (Day, 1994). Les capacités en matière de développement des ressources humaines sont évaluées à partir d'un indicateur sommatif normalisé du niveau de développement des pratiques de GRH (Guest *et al.*, 2003; Huang, 1997), considérant les dix pratiques suivantes: description de tâches, recrutement, évaluation de performance, rémunération incitative (partage des profits et accès à la propriété), consultation des employées, partage de l'information (stratégique, économique et opérationnelle) et formation. Suivant Boselie, Dietz et Boon (2005), certaines pratiques telles que la rémunération incitative furent mesurées par leur étendue d'application (nombre de catégories d'employés à qui elles s'appliquent) et d'autres telles que la formation par leur intensité (à quel degré elles sont appliquées).

Étant donné que l'export est encore le mode d'entrée sur les marchés internationaux le plus prévalent pour les PME (Armario, Ruiz et Armario, 2008), deux dimensions de la performance à l'international sont mesurées, soit l'intensité d'exportation utilisant le ratio des ventes exportées aux ventes totales (Reuber et Fischer, 1997; Ruigrok, Amann et Wagner, 2007) et la diversification internationale utilisant une approche entropique qui pondère les ventes par territoire global de marché (Fernández-Ortiz et Lombardo, 2009; Hitt, Hoskisson et Kim, 1997). La formule est $\sum_{i=1,3}[P_i \times \ln(1/P_i)]/\ln(3)$ où P_i est la proportion des ventes

attribuée au territoire i (1: marché national, 2: marché USA pour les PME canadiennes ou marché UE pour les PME françaises, 3: reste-du-monde). On notera que suite à une recension de littérature, Sousa (2004) confirme que ces deux mesures sont les plus appropriées pour évaluer la performance à l'international des PME.

4. RÉSULTATS

Les premiers résultats, de nature descriptive, nous permettent de caractériser et de comparer les deux groupes de PME échantillonnées en regard des variables de recherche. Tel que présenté au Tableau 1, un test t de comparaison entre les moyennes des deux groupes sur chacune des variables de recherche nous fait voir dans un premier temps que les PME de services industriels démontrent de plus fortes capacités de développement de produits-services que les PMI, et ce, en raison des ressources humaines et financières relativement plus importantes qu'elles allouent à la R-D. Par ailleurs, les deux groupes démontrent des capacités stratégiques comparables en matière de développement de marchés et de développement de ressources humaines.

Tableau 1: Moyennes des variables en fonction du secteur (services versus industriel)

	Toutes les entreprises (n = 122)		PME de services (n = 61)	PMI (n = 61)	test t (bicaudal)
	moy.	é.t.	moy.	moy.	
Capacités stratégiques					
Développement des produits-services					
budget R-D / nb. d'employés	2 151	5 774	3 318	984	-2,3*
nb. employés de R-D / nb. d'employés	0,047	0,112	0,067	0,033	-1,6 ^a
Développement des marchés					
partenariats marketing ^b	0,4	0,6	0,3	0,4	1,1
analyse de la concurrence ^c	2,5	1,1	2,6	2,4	-0,9
Développement des RH					
développement de pratiques de GRH ^d	-0,26	4,74	0,00	-0,51	-0,6
Performance					
Performance à l'international					
intensité d'exportation ^e	0,162	0,265	0,106	0,218	2,4*
diversification internationale ^f	0,226	0,275	0,142	0,311	3,5***
Variables de contrôle					
Taille de l'entreprise (nb. d'employés)	53	49	35	71	4,2***
Âge de l'entreprise (années)	47	23	47	47	0,2
Pays (1: Canada, 0: France)	0,77	-	0,75	0,79	0,4

^ap < 0,1 *: p < 0,05 **: p < 0,01 ***: p < 0,001

^b nombre de partenariats avec donneurs d'ordres, clients, fournisseurs, compétiteurs, centres de recherche, collèges, universités et autres PME

^c fréquence de réalisation de l'activité (1: basse, 5: haute)

^d $\sum_{k=1,10} [étendue\ d'application\ ou\ intensité\ de\ la\ pratique_k]$ (normalisé)

pratiques de GRH = descriptions de tâches, évaluation du rendement, recrutement, formation, dissémination d'information stratégique, d'information économique, d'information opérationnelle, consultation, partage des profits, accès à la propriété

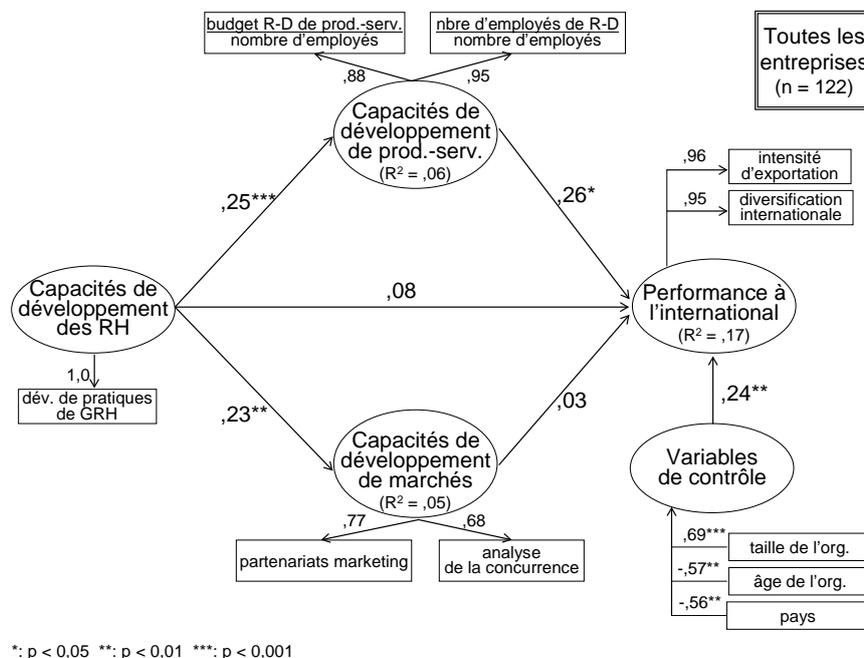
^e ventes à l'étranger / ventes totales

^f $\sum_{i=1,3} [P_i \times \ln(1/P_i)] / \ln(3)$ où P_i est la proportion des ventes attribuée à la région de marché global i

Une seconde différence significative entre les deux groupes, peu surprenante, concerne la performance supérieure à l'international des PMI, les niveaux d'exportation et de diversification internationale étant dans ces dernières le double de ce qu'ils sont dans les PME de services. Aussi, nulle surprise dans le fait que la taille moyenne (en nombre d'employés) des PMI est deux fois plus grande.

Afin de tester le modèle de recherche, nous avons eu recours à des analyses par équations structurelles à l'aide de la méthode PLS. Cette méthode fut utilisée en raison de sa robustesse car elle ne nécessite pas de variables distribuées normalement et des échantillons de grande taille, contrairement à certaines autres méthodes d'analyse structurelle telles que Lisrel et Amos (Gefen, Straub et Boudreau, 2000), et offre la possibilité de modéliser des construits formatifs et non seulement réflectifs.¹ Une première analyse fut effectuée sur l'échantillon total, suivie d'une analyse sur chacun des sous-échantillons, permettant ainsi de comparer le degré de validité du modèle de recherche en fonction du secteur (services versus industriel). La Figure 2 présente les résultats de la première analyse.

Figure 2: Test du modèle de recherche pour toutes les entreprises (n = 122)



4.1 Test du modèle de mesure et du modèle théorique pour toutes les PME

La méthode PLS permet d'évaluer simultanément les propositions théoriques du modèle de recherche et les propriétés du modèle de mesure qui lui est sous-jacent. Les premières propriétés à être évaluées sont l'unidimensionalité et la fidélité des construits. L'unidimensionalité est acquise en ne retenant que les variables dont la saturation (λ) est

¹ Étant donné leur nature composite, les variables de contrôle sont modélisées en tant que construit « formatif » plutôt que « réflectif » (Petter, Straub et Rai, 2007). Un tel construit est un composé de plusieurs mesures, chacune capturant un aspect différent de sorte que des changements dans les mesures amènent ou « causent » des changements dans le construit sous-jacent (MacKenzie, Podsakoff et Jarvis, 2005).

supérieure à 0,7, indiquant ainsi que la variable partage suffisamment de variance avec le construit qu'elle est censée mesurer. La fidélité se vérifie à partir du coefficient ρ , défini comme le ratio entre le carré de la somme des saturations et le carré de la somme des saturations plus la somme des erreurs dues à la variance du construit. Un ρ supérieur à 0,7 indique que la variance d'un construit donné explique au moins 70 % de la variance de la mesure qui lui est associée. Tel que présenté au Tableau 2, cela est le cas pour les quatre construits réflectifs du modèle de recherche. La validité convergente de ces construits est confirmée quant à elle par une variance moyenne extraite (variance moyenne partagée entre un construit et ses mesures) supérieure à 0,5. La quatrième propriété à vérifier est la validité discriminante, démontrant à quel point chaque construit est unique et différent des autres. La variance partagée entre le construit et tout autre construit (corrélation au carré entre deux construits) doit être inférieure à la variance moyenne extraite, cela étant effectivement le cas pour tous les construits réflectifs (Tableau 2).

Tableau 2: Fidélité et validité des construits de recherche (n = 122)

Construit	ρ^a	1.	2.	3.	4	5.
1. Capacités de développement des RH	1,00	1,00 ^b				
2. Capacités de développement de prod.-serv.	0,92	0,25	0,84			
3. Capacité de développement de marchés	0,69	0,23	0,14	0,53		
4. Performance à l'international	0,95	0,23	0,30	0,10	0,91	
5. Variables de contrôle ^c	-	-0,33	-0,02	-0,03	-0,27	-

^acoefficient de fidélité = $(\sum \lambda_i)^2 / ((\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2))$

^bdiagonale: (variance moyenne extraite)^{1/2} = $(\sum \lambda_i^2 / n)^{1/2}$

sous-diagonales: corrélation = (variance partagée)^{1/2}

^cconstruit formatif

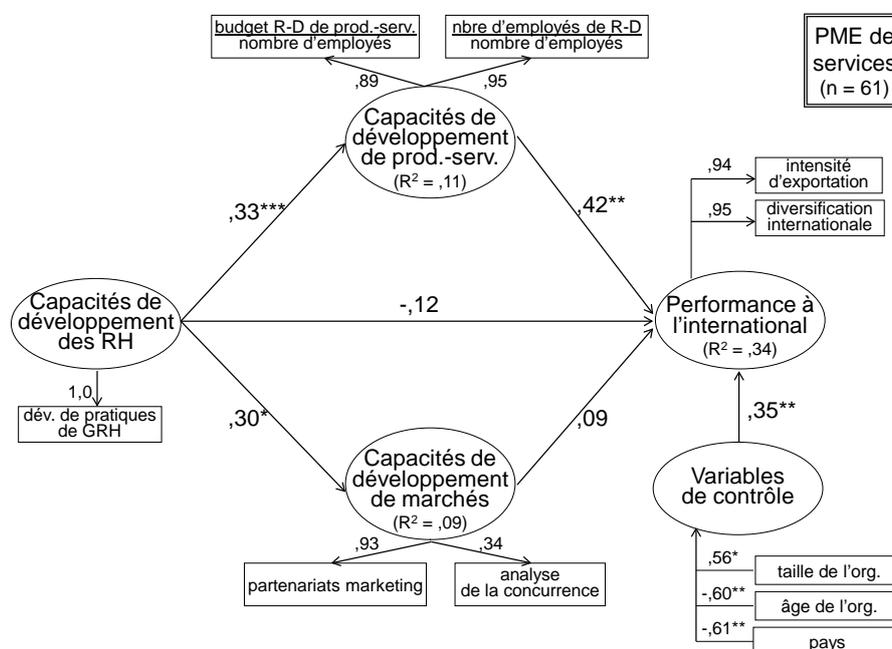
Pour ce qui est des variables de contrôle, la fidélité d'un construit formatif est déterminée par l'absence de multicollinéarité entre ses mesures ou indicateurs (Petter, Straub et Rai, 2007). La validité d'un tel construit est confirmée par des coefficients de régression ou poids (β) qui sont significatifs et supérieurs à 0,1 (Jahner *et al.*, 2008), ce que l'on peut observer à la Figure 2. La validité discriminante est établie quant à elle lorsque le construit formatif ne partage pas plus de 50 % de variance avec tout autre construit (Andreev *et al.*, 2009), tel qu'indiqué au Tableau 2.

Le modèle de recherche est validé à partir de la direction, de la force et du niveau de signification des coefficients de causalité (γ) estimés par PLS et présentés à la Figure 2. On y voit d'abord qu'un effet positif présumé des capacités de développement des RH sur les capacités de développement de produits-services et de développement de marchés est confirmé. Une GRH sophistiquée serait ainsi un élément important, voire le plus important dans l'élaboration d'une configuration de capacités de développement stratégique des PME, quel que soit leur secteur d'activités. Par contre, un effet positif direct des capacités de développement des RH sur la performance à l'international n'a pu être démontré. Il en est de même de l'effet présumé des capacités de développement de marchés. Il s'avère plutôt que ce sont les capacités de développement de nouveaux produits et services qui sont les plus prédictives de performance à l'international pour les PME. Les entreprises plus performantes ici sont donc celles qui ont plus investi dans la R-D. Pour ce qui est des variables de contrôle, les résultats indiquent que les PME de plus grande taille, plus jeunes et françaises exportent plus et sur des marchés internationaux plus diversifiés. Au total, les trois capacités stratégiques ainsi que les variables de contrôle expliquent un pourcentage significatif de la variance dans la performance internationale des PME, soit 17 %.

4.2 Test du modèle de recherche pour les PME de services industriels et pour les PMI

Tel que réalisé à partir de l'analyse par équations structurelles et présenté à la Figure 3, un second test du modèle de recherche, effectué sur les seules PME de services industriels, comporte trois différences notables par rapport au test précédent effectué sur l'ensemble des PME. Premièrement, relativement au modèle de mesure, on peut voir que la saturation de la mesure « analyse de la concurrence » sur le construit « Capacités de développement de marchés » est faible ($\lambda = 0,34$). On pourrait ici présumer que pour les entreprises de services, la veille stratégique serait moins critique à la constitution d'une capacité de marketing et de vente à l'international que la réticularisation avec des partenaires d'affaires, ce qui correspond à la nature même de l'activité de ces entreprises. Deuxièmement, quoique non significatif dans tous les cas, l'effet direct des capacités de développement des RH sur la performance de l'internationalisation des PME de services est négatif, contrairement à ce que postule le modèle de recherche ($\gamma = -0,12$ contre 0,08 pour toutes les PME, et 0,15 pour les seules PMI tel que présenté ci-après à la Figure 4). Ce dernier résultat en appelle donc à la remise en cause de cette composante du modèle de recherche dans le secteur des services et ainsi à de futures recherches sur l'internationalisation des PME de services. La troisième différence a trait au plus grand effet positif des capacités de développement de nouveaux services (= 0,42 contre 0,26 pour toutes les PME, et 0,14 pour les PMI). L'investissement en R-D des entreprises de services semble donc constituer la capacité clé de leur succès à l'international. Somme toute, les trois capacités stratégiques et les variables de contrôle expliquent 34 % de la variance de la performance à l'international des PME de services industriels (contre 17 % pour toutes les PME, et 18 % pour les seules PMI).

Figure 3: Test du modèle de recherche pour les PME de services industriels (n = 61)

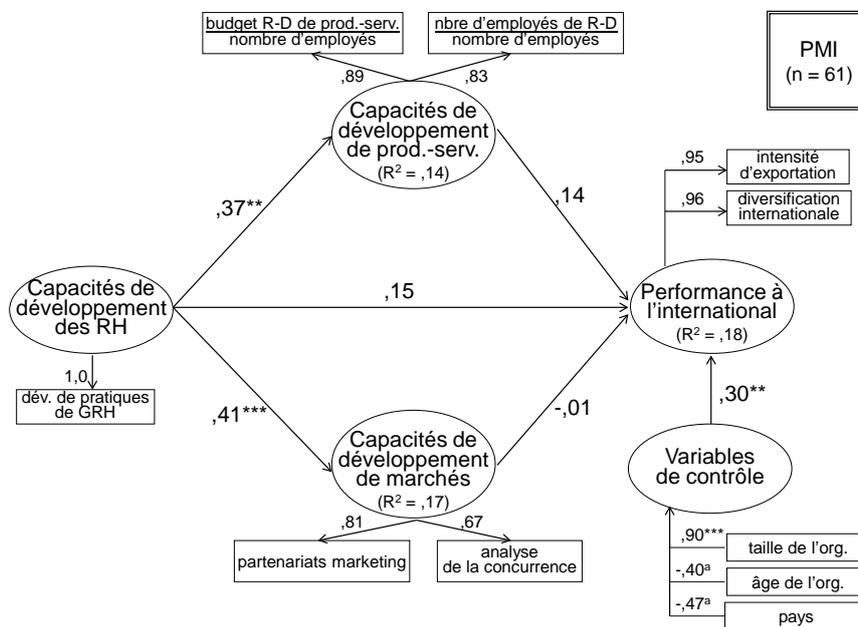


*: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p < 0,001$

Les résultats du troisième test du modèle de recherche, effectué pour les seules PMI, sont présentés à la Figure 4. Compte tenu de ce qui a été observé précédemment, le résultat le plus notable est qu'aucune des trois capacités stratégiques, et en particulier la capacité de développement de nouveaux produits, n'a d'effet direct significatif sur la performance à

l'international des PMI. Dans ce dernier cas, c'est plutôt la plus grande taille de ces entreprises qui semble être le facteur le plus déterminant, comme l'ont d'ailleurs observé Mittelstaedt *et al.*, (2003) qui considèrent qu'il existe une taille critique en-deça de laquelle il est peu probable de trouver des exportateurs performants. Il y aurait donc lieu de remettre en cause ici l'approche « universaliste » qui considère l'acquisition et l'amélioration des capacités stratégiques en matière de développement des RH (Hassid et Fafaliou, 2006), de nouveaux produits et de nouveaux marchés (Beise-Zee et Rammer, 2006; Lefebvre, Lefebvre et Bourgault, 1996; Zahra, Neubaum et Huse, 1997) en tant que « meilleures pratiques » qui déterminent la performance internationale de l'entreprise. Cela pourrait être au profit d'une approche plus contingente ou « configurationnelle » qui considère plutôt les *patterns* ou les profils de capacités stratégiques que les capacités individuelles (Delery et Doty, 1996), approche qui a déjà fait ses preuves relativement à la performance des PMI en matière d'innovation (Raymond et St-Pierre, 2008).

Figure 4: Test du modèle de recherche pour les PMI (n = 61)



^ap < 0,1 * : p < 0,05 ** : p < 0,01 *** : p < 0,001

5. RETOMBÉES

Cette étude est l'une des premières à s'intéresser spécifiquement à l'internationalisation des PME de services, et surtout des PME de services industriels dont le sort est intimement lié aux PMI et aux grandes entreprises qu'elles desservent dans un environnement d'affaires de plus en plus complexe et changeant. La comparaison entre les deux secteurs a permis dans un premier temps d'identifier des différences significatives, notamment en matière de capacités d'innovation de produits-services où les entreprises de services dominent. Il peut s'agir ici d'un effet de compensation de ces dernières en raison de leur plus faible performance à l'international par rapport aux PMI qui bénéficient généralement d'une plus longue expérience des affaires internationales et de plus de soutien à cet égard de la part des gouvernements. Or, il s'avère que c'est justement cette capacité d'innovation qui est déterminante de la performance des PME de services alors qu'elle ne l'est pas pour les PMI. De façon générale et globale, les résultats de cette étude appuient ainsi l'émergence du

domaine de recherche sur les PME de services en tant qu'organisations dont les spécificités requièrent un cadre théorique adapté, et auxquelles on ne peut automatiquement appliquer les conclusions obtenues des recherches antérieures, recherches qui ont été effectuées pour la plupart sur les PMI.

Ces résultats prolongent ainsi ceux de Storey et Kelley (2001) pour qui les PME de services industriels doivent continuellement innover et renouveler leur offre de services pour renforcer les liens avec leurs clients existants et créer des liens avec de nouveaux clients, incluant des clients internationaux, assurant par le fait même leur survie et améliorant leur performance. À cet égard, la R&D, la formation et les activités de veille stratégique sont censées accroître le niveau d'innovation dans les services (Czarnitzki et Spielkamp, 2000), bien qu'existent encore des obstacles soulignés par les dirigeants de ces entreprises, tels que l'accès au financement et le manque d'équipements spécialisés (Mohnen et Rosa, 2000). Ces résultats prolongent aussi ceux de Nachum (1996) pour qui la créativité est le facteur clé qui distingue les entreprises de services performantes. Étant donné que chaque client a des besoins uniques, surtout lorsqu'il s'agit de PMI dont les processus d'affaires sont idiosyncrasiques, l'entreprise de services doit développer des solutions sur mesure qui prennent en compte ces particularités, c'est-à-dire développer de nouveaux services à partir d'un investissement accru dans la R-D et dans ses ressources humaines. Les PME de services industriels doivent ainsi développer leur capacité d'internationalisation si elles désirent croître et fournir de nouveaux défis à leurs ressources humaines hautement qualifiées.

Outre leurs retombées pour la recherche, ces résultats ont aussi des retombées pour les dirigeants de PME et autres intervenants qui les soutiennent et les conseillent, et en particulier pour ceux du secteur des services industriels. Est d'abord mise en lumière dans ce contexte la capacité de GRH en tant que préalable à tout développement stratégique touchant le couple services/marchés, incluant les marchés internationaux. L'internationalisation de la PME de services industriels et de la PMI aura ainsi d'autant plus de chance de réussite que les dirigeants sont en mesure de recruter, fidéliser et développer des ressources humaines par le biais de pratiques renouvelées et adaptées. Cela est d'autant plus vrai pour les ressources humaines affectées à la R-D et au développement de nouveaux produits-services et dont la créativité et l'engagement organisationnel doivent être ainsi motivés et promus. Par suite, l'étude met en exergue les capacités de développement de nouveaux produits-services en tant que déterminants du succès à l'international des PME, et plus particulièrement dans le cas des PME de services industriels. Les activités de R-D dans ce secteur devraient ainsi faire l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants et des partenaires de ces entreprises, incluant la coordination de ces activités et la coopération en réseau avec les PMI et grandes entreprises clientes.

Les gouvernements peuvent aussi tirer parti des résultats de cette recherche. C'est ainsi que les politiques publiques visant à stimuler l'internationalisation des PME devraient être formulées de façon à atteindre des cibles stratégiques plus précises, et ce, en tenant compte des différences identifiées ici entre PMI et PME de services industriels en matière de capacités stratégiques et de performance à l'international. Donc, les approches « génériques » ou « tous azimuts » proposées aux PME seraient le plus souvent inappropriées. Étant donné leurs ressources limitées, la plupart des PME doivent développer des capacités qui sont conformes à leurs choix stratégiques, incluant leurs choix en matière d'internationalisation. Les politiques publiques devraient ainsi moduler leurs programmes de soutien à l'internationalisation des PME en fonction de cette diversité, et en particulier en fonction des spécificités du secteur des services par rapport au secteur industriel. Ce faisant, on

améliorerait les capacités stratégiques qui font des PME des entreprises “de classe mondiale” et qui sont requises par ces dernières pour demeurer compétitive dans une économie mondialisée. De plus, des politiques publiques et des mesures de soutien ciblant plus spécifiquement les PME de services industriels pourraient accroître la capacité réactive de ces dernières tout en augmentant l’efficacité de ces interventions. Cela est d’ailleurs en conformité avec les conclusions de Leonidou *et al.* (2007) qui suggèrent aux gouvernements diverses façons de stimuler l’internationalisation des PME en agissant sur des facteurs de développement stratégique, telles les capacités, qui correspondent à la spécificité, à l’orientation stratégique et à l’engagement international de ces organisations.

6. LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Comme toute recherche empirique, la présente étude a certaines limites qu’il convient d’énoncer. Sur le plan méthodologique, la nature et la taille de l’échantillon relativement à la population des PME de services industriels et des PMI impliquent qu’il puisse subsister certaines particularités qui limitent la comparaison entre les deux groupes et la portée des conclusions. Les entreprises composant l’échantillon ont participé à une activité de diagnostic de performance, ce qui peut révéler en soi des distinctions avec la population globale en termes de capacités stratégiques et d’internationalisation (Cassell, Nadin et Gray, 2001). Sur le plan théorique, la principale limite de cette étude provient de l’absence dans le modèle de recherche de variables reliées au dirigeant, ce dernier étant censé jouer un rôle déterminant dans la décision et le processus d’internationalisation de son entreprise (Etemad, 2004). Par ailleurs, d’autres capacités stratégiques que les trois incluses dans le modèle de recherche pourraient être déterminantes de la performance à l’international des PME de services, telles que des capacités entrepreneuriales reliées à l’orientation et aux compétences des dirigeants ainsi que des capacités technologiques reliées à l’Internet et aux affaires électroniques, et devraient ainsi faire l’objet de recherches futures. On devrait aussi y inclure des mesures qui reflètent plus la nature multidimensionnelle du concept de performance à l’international. On pourrait enfin utiliser une perspective plus « institutionnelle » (Hitt *et al.*, 2006) pour vérifier si la performance à l’international des PME dépend uniquement de leurs choix stratégiques ou si elle ne résulte pas aussi de leur environnement d’affaires et de leur mode d’organisation, et en particulier du mode « réseau » au travers d’isomorphismes coercitifs, mimétiques et normatifs.

Références

- Ahmed Z.U., Julian C.C., Baalbaki I., Hadidian T.V. (2004), Export barriers and firm internationalisation: A study of Lebanese entrepreneurs, *Journal of Management & World Business Research*, vol. 1, n° 1, p. 11-22.
- Al-Laham A., Souitaris V. (2008), Network embeddedness and new venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry, *Journal of Business Venturing*, vol.23, n° 5, p. 567-586.
- Antonic B., Hisrich R.D. (2000), An integrative conceptual model, *Journal of Euro - Marketing*, vol. 9, n° 2, p. 17-35.
- Armario J.M., Ruiz D.M., Armario E.M. (2008), Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n°4, p. 485-511.
- Andreev P., Heatr T., Maoz H., Pliskin N. (2009), Validating formative partial least squares (PLS) models: Methodological review and empirical illustration, *Proceedings of the*

- Thirtieth International Conference on Information Systems*, Phoenix, Arizona, 16-18 December.
- Barney J.B. (1991), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, vol. 27, n° 6, p. 643-650.
- Barrette, J., Carrière J., Fankhauser O., Barrette S. (2002), Les entreprises de haute technologie informatique et leurs pratiques de dotation, de gestion de la performance et de rémunération, *Gestion*, vol. 27, n°2, p. 54–66.
- Barry F. (2005), FDI, transfer pricing and the measurement of R&D intensity, *Research Policy*, vol. 34, n° 5, p. 673-681.
- Beise-Zee R., Rammer C. (2006), Local user-producer interaction in innovation and export performance of firms, *Small Business Economics*, vol. 27, n° 2-3, p. 207-222.
- Bontis, N., Keow, W., Richardson, S. (2000), Intellectual capital and the nature of business in Malaysia, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n° 1, p. 85–100.
- Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005), Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, vol. 15, n°3, p. 67-94.
- Cassell C., Nadin S., Gray M.O. (2001), The use and effectiveness of benchmarking in SMEs, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 8, n° 3, p. 212-222.
- Chen J., Zhu Z., Xie H.Y. (2004), Measuring intellectual capital: A new model and empirical study, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, n° 1, p. 195-212.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2003), Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: A global versus regional approach, *European Journal of Marketing*, vol. 37, n° 5/6, p. 796-820.
- Cobbenhagen J. (2000), *Successful innovation: Towards a new theory for the management of small and medium-sized enterprises*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Czarnitzki D., Spielkamp A. (2003), Business service in Germany: Bridges for innovation, *The Service Industries Journal*, vol. 23, n° 2, p. 1-30.
- Day G.S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 4, p. 37-52.
- Dhanaraj C., Beamish P. W. (2003), A resource-based approach to the study of export performance, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 3, p. 242-261.
- Delery J.E., Doty D.H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°4, p. 802-835.
- Ekeledo I., Sivakumar K. (1998), Foreign market entry mode choice of service firms: A contingency perspective, *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 26, n° 4, p. 274-292.
- Ekeledo I., Sivakumar K. (2004), International market entry mode choice of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective, *International Marketing Review*, vol. 21, n°1, p. 68-101.
- Etemad, H. (2004), International entrepreneurship as a dynamic adaptive system: Towards a grounded theory, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 2, p. 5-59.
- Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. (2007), HRM practice clusters in relation to size and performance: An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 20, n° 1, p. 25-39.
- Fahy J. (1996), Competitive advantage in international services: A resource-based view, *International Studies of Management & Organization*, vol. 26, n°2, p. 24-37.
- Fernández-Ortiz R., Lombardo G.F. (2009), Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs, *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 21 n° 2, p. 131-154.

- Francois J., Woerz J. (2008), Producer services, manufacturing linkages, and trade, *Journal of Industry, Competition and Trade*, vol. 8, n° 3-4, p. 199-229.
- Freel M. S. (2005), Patterns of innovation and skills in small firms, *Technovation*, vol. 25, n° 2, p. 123-134.
- Gefen D., Straub, D.W., Boudreau M.-C. (2000), Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice, *Communications of the AIS*, vol. 4, n° 7, p. 1-76.
- Guest D. E., Michie, J., Conway, N., Sheehan, M. (2003), Human resource management and corporate performance in the UK, *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, p. 291-314.
- Hassid J., Fafaliou I. (2006), Internationalisation and human resources development in European small firms, *Production Planning & Control*, vol. 17, n° 3, p. 247-256.
- Hitt M.A., Hoskisson R.E., Kim H. (1997), International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 4, p. 767-798.
- Hitt M.A., Tihanyi, L., Miller, T., Connelly B. (2006), International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, vol. 32, n° 6, p. 831-867.
- Huang T-C. (1997), The effect of participative management on organizational performance: The case of Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 5, p. 677-689.
- Jahner S., Leimeister J.M., Knebel U., Krcmar H. (2008), A cross-cultural comparison of perceived strategic importance of RFID for CIOs in Germany and Italy, dans *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society, 7-10 January.
- Javalgi R.G., Martin C.L. (2007), Internationalization of services: Identifying the building-blocks for future research, *The Journal of Services Marketing*, vol. 21, n° 6, p. 391-397.
- Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Abdul-Nour G. (2003), *L'entreprise-réseau : Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 498 pages.
- Kalantaridis C. (2004), Internationalization, strategic behavior, and the small firm: A comparative investigation, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 3, p. 245-262.
- Karadeniz E.E., Goçer K. (2007), Internationalization of small firms: A case study of Turkish small-and-medium- sized enterprises, *European Business Review*, vol. 19, n° 5, p. 387-403.
- Lefebvre É., Lefebvre, L.A., Bourgault, M. (1996), R&D-related capabilities as determinants of export performance, *Small Business Economics*, vol. 10, n° 4, p. 365-377.
- Léo P.-Y., Moulins J.-L., Philippe J. (2006), Profils d'internationalisation pour les services, *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 167, p. 15-31.
- Leonidou L.C., Katsikeas C.S., Parihawadana, D., Spyropoulou S.(2007), An analytical review of the factors stimulating smaller forms to export. Implications for policy-makers, *International Marketing Review*, vol. 24, n° 6, p. 735-770.
- Loane S., Bell J.D., McNaughton R. (2007), Across-National study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms, *Journal of World Business*, vol. 42, n° 4, p. 489-504.
- Lovelock C, Gummesson, E. (2004), Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, vol. 7, n° 1, p. 20-41.
- Lu, J.W., Beamish, P.W. (2006), Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures, *Journal of Business Venturing*, vol. 21, p. 461-486.

- MacKenzie S.B., Podsakoff, P.M, Jarvis C.B. (2005), The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 4, p. 710-730.
- Martín O.M., Papadopoulos N. (2006), Internationalization and Performance: Evidence From Spanish Firms, *Journal of Euro - Marketing*, vol. 16, n° 1/2, p. 87-103.
- MDEIE (2009), Plan stratégique 2009-2011, Gouvernement du Québec. Consulté le 24 juin 2010. http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/administratives/strategies/plan_strategique_2009-2011.pdf
- MDEIE (2006), Réflexion sur l'industrie des services : Bilan et perspectives; Consulté le 22 juin 2010 http://www.mdeie.gouv.qc.ca/mdercontent/000021780000/upload/publications/pdf/Entreprises/secteurs_industriels/services/IndustrieServices.pdf
- Mittelstaedt J. D., Harben G.N., Ward W.A. (2003), How small is too small ? Firm size as a barrier to exporting from the United States, *Journal of Small Business Management*, vol. 41, n° 1, p. 68-84.
- Mohnen P., Rosa J. (2000), Les obstacles à l'innovation dans les industries de services au Canada, *Cahier de recherche, Série Scientifique, CIRANO*, Montréal.
- Mohmnak K. (2007), Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs, *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, n°2, p. 236-251.
- Nachum L (1996), Winners and losers in professional services: What makes the difference? *The Service Industries Journal*, vol. 16, n° 4, p. 474-490.
- Nazar M.S. et Saleem H.M.N. (2009), Firm-level determinants of export performance, *International Business & Economics Research Journal*, vol. 8, n° 2, p. 105-112.
- OCDE (2007), *Mondialisation et ajustement structurel. Synthèse de l'étude sur la mondialisation et l'innovation dans le secteur des services aux entreprises.*
- OCDE (2005), L'Observateur OCDE : La mondialisation sans idées reçues. Consulté le 30 Juin 2010. <http://www.observateurocde.org/news/fullstory.php/aid/1208/>
- OCDE (2010), Les pays en développement représenteront près de 60% du PIB mondial en 2030, selon de nouvelles estimations. Consulté le 24 juin 2010. http://www.oecd.org/document/14/0,3343,fr_2649_33959_45469838_1_1_1_1,00.html
- Panasar S.S., Markeset T., Kumar R. (2008), Industrial service innovation growth and barriers. *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 9, n° 2, p. 174-193.
- Petter S., Straub D., Rai A. (2007), Specifying formative constructs in information systems research, *MIS Quarterly*, vol. 31, n°3, p. 623-656.
- Piercy N.F., Cravens D.W. (1995), The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda, *European Journal of Marketing*, vol. 29, n°3, p. 7-34.
- Pinho J.C. (2007), The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices, *International Marketing Review*, vol. 24, n° 6, p. 715-734.
- Raymond L. (2003), Globalization, the knowledge economy, and competitiveness: A business intelligence framework for the development of SMEs, *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 3, n° 1-2, p. 260-269.
- Raymond L., St-Pierre J. (2008), Capacités stratégiques et innovation de produits dans les PMI: Une approche gestaltiste, 9^{ième} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 29-31 Octobre.
- Reuber A.R., Fischer E. (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, vol. 28, n° 4, p. 807-825.

- Ruigrok W., Amann W., Wagner H. (2007), The internationalization-performance relationship at Swiss firms: A test of the S-shape and extreme degrees of internationalization, *Management International Review*, vol. 47, n° 3, p. 349-368.
- Savona M., Schiattarella R. (2004), International relocation of production and the growth of services: The case of "Made in Italy" industries, *Transnational Corporations*, vol. 13, n° 2, p. 57-76.
- Sheehan, J. (2006), Understanding service sector innovation. *Communications of the ACM*, vol. 49, n°7, p. 43-47.
- Sousa C.M.P. (2004), Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2004, n° 9, p. 1-22.
- Sousa C.M.P., Martinez-López F.J., Coelho F. (2008), The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n° 4, p. 343-374.
- St-Pierre J. (2009), 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*, vol. 5, p. 43-70.
- 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 *La PME algérienne, le défi de l'internationalisation : Expériences étrangères*. Sous la direction de A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès. Editions L'Harmattan, Paris.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Zouiten, S., Menvielle, W. (2008), Performance of industrial service SMEs: A conceptual framework and diagnostic system , *Proceedings of the 11th Toulon-Verona Conference - Quality in Services*, Florence, p. 867-878.
- St-Pierre J., Trépanier M. (2006), Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : Réactions de PME québécoises, 8^e Congrès international francophone de la PME, Fribourg, Suisse, 25-26 octobre.
- Storey C., Kelly D. (2001), Measuring the performance of new service development activities, *The Service Industries Journal*, vol. 21, n° 2, p. 71-90.
- Wang W.-Y., Chang C. (2005), Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, n° 2, p. 222-236.
- Westhead P., Wright M., Ucbasaran D. (2004), Internationalization of Private Firms: Environmental Turbulence and Organizational Strategies and Resources. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol 16, n° 6, p. 501-522.
- Wils T., Labelle C., Guérin G., Tremblay M.. (1998), Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.
- Wirtz J. (2000), Growth of the service sector in Asia, *Singapore Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 37-54.
- Wright, R.W., Dana, L.-P. (20003), Changing paradigms of international entrepreneurship strategy, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1 p. 135-152.
- Zahra S.A., Neubaum D.O., Huse M. (1997), The effect of the environment on export performance among telecommunications new ventures, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 22 , n°1, p. 25-46.