

Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME

The role of the human capital in the establishment of SME's International collaborations

El papel del capital humano en la elaboración de colaboraciones internacionales de las PYMES

Josée St-Pierre, Lucile Defays, Danièle Benezech and Chantal Garcia

Volume 18, Special Issue, 2014

Ancrages culturels et dynamiques du Management International
Cultural and Dynamic Roots of International Management
Anclajes culturales y dinámicos de la Gestión Internacional

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1027866ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1027866ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

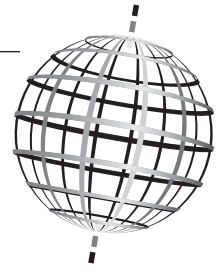
Cite this article

St-Pierre, J., Defays, L., Benezech, D. & Garcia, C. (2014). Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18, 72–84. <https://doi.org/10.7202/1027866ar>

Article abstract

International collaborations are increasingly recognized to promote integration of SMEs in the global economy. They allow them to overcome their lack of internal resources but also gain knowledge about foreign markets. However, there are obstacles to their development, that can be overcome through international business experience. The study of Quebec SMEs shows that employees' international business competencies as well as their international orientation, rather than only the owner-manager's competencies, promote the establishment of such collaborations. These results show the importance of considering the owner-manager's human capital and that of his employees, in the study of the determinants of internationalization strategies of SMEs.

Le rôle du capital humain dans l'établissement de collaborations internationales des PME¹



The role of the human capital in the establishment of SME's International collaborations

El papel del capital humano en la elaboración de colaboraciones internacionales de las PYMES

JOSÉE ST-PIERRE
*Université du Québec
à Trois-Rivières*

LUCILE DEFAYS
*Université du Québec
à Trois-Rivières*

DANIÈLE BENEZECH
*Université Rennes 1
France*

CHANTAL GARCIA
*Université Rennes 1
France*

RÉSUMÉ

Les collaborations internationales sont de plus en plus reconnues pour favoriser l'intégration des PME à l'économie mondiale. Celles-ci leur permettent de combler leur manque de ressources internes mais aussi de s'approprier des connaissances sur les marchés étrangers. Il existe cependant des obstacles à leur élaboration, qui peuvent être surmontés grâce à l'expérience internationale des entreprises. L'étude de PME québécoises montre que les compétences en affaires internationales de même que l'orientation internationale des employés, plutôt que les seules compétences du propriétaire-dirigeant, favorisent l'établissement de telles collaborations. Ces résultats montrent l'importance de considérer le capital humain du dirigeant ainsi que celui de son personnel, dans l'étude des déterminants des stratégies d'internationalisation des PME.

Mots clés : PME, capital humain, collaborations internationales

ABSTRACT

International collaborations are increasingly recognized to promote integration of SMEs in the global economy. They allow them to overcome their lack of internal resources but also gain knowledge about foreign markets. However, there are obstacles to their development, that can be overcome through international business experience. The study of Quebec SMEs shows that employees' international business competencies as well as their international orientation, rather than only the owner-manager's competencies, promote the establishment of such collaborations. These results show the importance of considering the owner-manager's human capital and that of his employees, in the study of the determinants of internationalization strategies of SMEs.

Keywords: SME, human capital, international collaborations

RESUMEN

Cada vez más las colaboraciones internacionales se reconocen como medio para la integración de las PYMES en la economía mundial. Permiten superar la falta de recursos internos y ayudan a la apropiación de los conocimientos de los mercados extranjeros. Aunque existen obstáculos para su elaboración, la experiencia internacional de las empresas es un punto a su favor. El estudio de PYMES quebequenses muestra que el capital humano de los empresarios explica poco su propensión a establecer colaboraciones pero se ven favorecidas más por las competencias en asuntos internacionales y la orientación internacional de su personal. Esto muestra la importancia de tener en cuenta el capital humano del empresario y de su personal en el estudio de los determinantes de las estrategias de internacionalización de las PYMES.

Palabras claves: PYMES, capital humano, colaboraciones internacionales

Les difficultés que vivent de plus en plus les PME à assurer leur position sur leur marché local étant donné, notamment, la présence accrue de produits étrangers, poussent les pouvoirs publics à les encourager à s'intégrer davantage aux marchés internationaux. Cet encouragement se concrétise par la mise en place de diverses formes d'accompagnement ou d'incitatifs. Or, malgré ces interventions ciblées des pouvoirs publics, le pourcentage de PME engagées dans des activités internationales demeure relativement faible. En 2011, 9,8% des PME québécoises

vendaient leurs produits à l'étranger, alors que 30,3% des PME du secteur de la fabrication avaient des activités d'exportation (Industrie Canada, 2013).

Cette timidité relative de l'engagement international des PME pourrait être due aux difficultés inhérentes à ces activités qui exigent, de la part des entreprises, la possession de certaines ressources et compétences spécifiques. Or, selon plusieurs théories sur l'internationalisation, tel le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), des

1. Les auteurs remercient Martin Morin pour la réalisation du travail statistique ainsi que la Chaire de recherche Banque nationale en gestion

de l'innovation et des risques des PME pour sa contribution financière. Les idées contenues dans ce texte n'engagent que leurs auteurs.

faiblesses structurelles au niveau des ressources sont considérées comme une contrainte importante au développement international de ces organisations (Mtigwe, 2006).

Pour pallier à cette carence de ressources, il est suggéré aux PME de recourir à des collaborations internationales (Hahti, Madupu, Yavas et Babakus, 2005; OCDE, 2010). Ces collaborations permettent aux entreprises d'accroître leur portefeuille de connaissances et constituent ainsi une ressource stratégique pouvant faciliter leur insertion sur des marchés internationaux (Hahti, *et al.*, 2005). Elles jouent notamment un rôle significatif dans l'appropriation de ressources informationnelles nécessaires à la pénétration de ces marchés (Wu, Sinkovics, Cavusgil, Roath, 2007).

Les avantages reconnus aux collaborations internationales ne semblent toutefois pas réussir à convaincre les dirigeants d'entreprise puisque peu d'entre eux y ont recours de manière systématique (McNaughton, 2001). Par exemple, entre 2007 et 2009, seules 5 % des PME manufacturières canadiennes ont fait appel à un partenaire étranger pour leurs activités commerciales (Industrie Canada, 2011). Cet intérêt mitigé pour les collaborations internationales est justifié selon plusieurs auteurs par la difficulté de les mettre en place (e.g. Fink, Harms et Kraus, 2008; Fink et Kraus, 2007; Leonidou, Barnes et Talias, 2006) et par les défis propres à cette stratégie (Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006; Industrie Canada, 2011). On note en particulier la nature relationnelle des collaborations qui implique une incertitude importante, qualifiée d'incertitude comportementale, correspondant à l'impossibilité de prévoir le comportement du partenaire (Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006). Cette incertitude est exacerbée par les différences culturelles pouvant générer des conflits (Leonidou *et al.*, 2006) et nuire au développement de la confiance (Prime, Obadia et Vida, 2009), laquelle s'avère essentielle dans la mise en place des collaborations (Fink et Kraus, 2007).

Pour autant, ces difficultés ne sont pas insurmontables pour les entreprises. Pour Johanson et Vahlne (2009), notamment, elles pourraient être atténuées grâce à l'expérience que l'entreprise aura pu développer avec son partenaire d'affaires, alors que selon Oviatt et McDougall (1994), les caractéristiques individuelles du décideur peuvent agir comme facilitateurs. Par exemple, Dow (2008) montre que l'expérience professionnelle et la capacité de parler différentes langues modèrent la perception négative des différences culturelles; Stoian et Rialp-Criado (2010) confirment le rôle de l'expérience internationale dans la perception de l'intérêt des activités internationales; et Chandra, Styles et Wilkinson (2009) mettent de l'avant le rôle de certaines caractéristiques individuelles dans la perception des opportunités. C'est d'ailleurs pour insister sur le fait que les caractéristiques individuelles constituent des ressources clefs pouvant être mobilisées dans le cadre des activités internationales que plusieurs auteurs, dont

Manolova, Brush, Edelman et Greene (2002), ont agrégé toutes les dimensions influençant de manière significative les activités internationales pour construire la notion de capital humain à l'international (Manolova *et al.*, 2002; Ruzzier, Antoncic, Hisrich et Konecnik, 2007).

Cependant et malgré plusieurs études visant à démontrer le rôle du capital humain et de ses dimensions dans les activités internationales (e.g. Manolova *et al.*, 2002; Ruzzier *et al.*, 2007; Kungwansupaphan et Sienghtai, 2012), son influence spécifique sur les collaborations ne semble pas, à notre connaissance, avoir fait l'objet d'autant d'attention. Ainsi, l'objectif de notre étude est d'identifier les composantes du capital humain qui auraient une influence sur l'élaboration des collaborations internationales.

Avant de discuter des résultats d'une enquête réalisée auprès de PME québécoises, nous allons d'abord définir la notion de capital humain à l'international et ses composantes, ce qui nous amènera à formuler nos hypothèses de recherche. Nous présenterons ensuite la méthodologie et notre devis de recherche, lequel sera suivi de la présentation des résultats et d'une discussion. Le texte se termine par une conclusion dans laquelle nous évoquons les limites de notre recherche et de nouvelles avenues pour des recherches futures.

Cadre théorique

Parce qu'elles permettent de réduire les pressions sur les ressources internes et de combler certaines lacunes structurelles, les collaborations internationales constituent pour les PME un moyen d'accès privilégié aux marchés étrangers (OCDE, 2010). Néanmoins, il semble que les difficultés inhérentes à la mise en place de telles collaborations et l'importance des ressources à mobiliser pour atténuer ces difficultés freinent les PME.

Selon Mtigwe (2006), la théorie des ressources (RBV) permet d'expliquer comment des PME parviennent à s'internationaliser en mobilisant certaines de leurs ressources clés. Selon l'approche RBV, la détention de ressources stratégiques favorise le développement d'un avantage compétitif durable (Barney, 1991), lequel est un prérequis pour réussir des activités internationales. Parmi ces ressources clés figure le capital humain de l'entreprise.

LE RÔLE DU CAPITAL HUMAIN DE L'ENTREPRISE DANS LES COLLABORATIONS INTERNATIONALES

Le capital humain d'une entreprise est une ressource intangible résultant de l'expérience et de la formation professionnelle (Fletcher, 2004). De manière générale, il est composé des connaissances, savoir-faire, compétences et expériences des individus (Dae-Bong, 2009). Dans le contexte des PME, le capital humain de l'entreprise est souvent associé à celui

du propriétaire-dirigeant (Kungwansupaphan et Sienghtai, 2012). Cela peut s'expliquer par la place prépondérante que celui-ci occupe au sein de ces organisations (Bridge, O'Neill et Cromie, 2003). Ainsi, la littérature insiste sur le rôle du capital humain de l'entrepreneur, à savoir « the skills, knowledge and competence endowed within and utilized by entrepreneurs (Kungwansupaphan et Sienghtai, 2012 : 5) » que ce soit sur la performance de l'entreprise (Crook, Todd, Combs, Woehr et Ketchen, 2011), les activités d'innovation (Marvel et Lumpkin, 2007) et même dans le cadre des activités internationales (Lloyd-Reason et Mughan, 2002).

L'internationalisation présente cependant certaines particularités qui la distinguent des autres activités (Butler, Doktor et Lins, 2010). Outre les habiletés requises pour diriger avec succès une entreprise dans un contexte de vive concurrence, les activités internationales devront faire appel à des ressources spécifiques (Leonidou, Katsikeas, Paliawadana et Spyropoulou, 2007). En conséquence, les connaissances, savoirs et compétences qui composent le capital humain du dirigeant devraient avoir un caractère international, que l'on qualifiera de capital humain à l'international (Manolova *et al.*, 2002).

Lorsqu'il est pris dans son ensemble, le capital humain à l'international du dirigeant accroît la propension des PME à s'internationaliser (Ruzzier *et al.*, 2007; Manolova *et al.*, 2002), le nombre de pays avec lesquels elles font affaires (Javalgi et Todd, 2011) et semble favoriser la création d'un capital social dans un contexte d'internationalisation (Goxe, 2010). Le capital humain à l'international du dirigeant pourrait donc avoir un rôle à jouer dans l'élaboration des collaborations internationales.

On ne peut toutefois réduire le capital humain de l'entreprise aux seules caractéristiques de son propriétaire-dirigeant, même en contexte de PME. À ce titre, les employés peuvent constituer une ressource importante pouvant être mobilisée par les entreprises dans le cadre d'activités internationales (Bartel-Radic, 2003), surtout si ces mêmes employés possèdent déjà des expériences internationales (Fletcher et Harris, 2012). À cet égard, Gassmann et Von Zedtwitz (1999) reconnaissent que l'embauche de personnel étranger ou ayant une expérience à l'international serait propice à l'ouverture internationale des organisations dans le cadre de collaborations internationales en R&D.

L'ensemble de cette argumentation suggère l'existence de différences, en termes de capital humain à l'international, entre les entreprises qui élaborent des collaborations internationales et celles qui n'ont que des collaborations locales. Cela nous conduit à regarder les différences entre les quatre dimensions qui composent le capital humain en nous interrogeant à la fois sur celui des dirigeants et celui des employés.

LES COMPOSANTES DU CAPITAL HUMAIN À L'INTERNATIONAL DU DIRIGEANT

Le capital humain à l'international est composé de quatre dimensions (Ruzzier *et al.*, 2007). Deux de ces dimensions, soit l'orientation internationale et les compétences en affaires internationales, sont spécifiques aux activités internationales tandis que les deux autres dimensions, soit la propension à prendre des risques et les compétences managériales, se veulent plus généralistes.

L'orientation internationale :

L'orientation internationale mesure la propension à adopter un comportement globalement favorable aux populations et cultures étrangères (Goxe, 2010). Elle est le résultat d'une certaine proximité favorisée par l'exposition aux autres cultures (Ruzzier *et al.*, 2007). Développée par Dichtl, Koeglmayr et Mueller (1990), cette notion vise à expliquer les différences de comportement des entreprises face aux activités internationales. Plus l'orientation internationale est forte, moins les dirigeants sont freinés par les barrières ou les difficultés liées à l'internationalisation, et plus ils sont enclins à exporter (Dichtl *et al.*, 1990) et à adopter une attitude proactive face aux différentes opportunités, les conduisant à les chercher plutôt qu'à les découvrir (Chandra *et al.*, 2009).

Ainsi, l'expérience acquise par les voyages ou de vie à l'étranger façonne le regard que les dirigeants portent sur les activités internationales (Ruzzier *et al.*, 2007). Elle leur permet d'avoir une vision positive des activités internationales (Stoian et Rialp-Criado, 2010) et modère leur perception des différences culturelles (Dow, 2008) qui pourraient nuire au développement de collaborations internationales (Fink et Kraus, 2007). En ce sens, nous pouvons penser que :

H1a : L'orientation internationale du dirigeant a un impact positif sur la propension des PME à nouer des collaborations internationales.

Les compétences en affaires internationales :

Les compétences en affaires internationales regroupent l'expertise internationale, les compétences linguistiques et les connaissances propres aux affaires internationales (Yu, Guan, Yang et Chiao, 2005). Elles peuvent être acquises par l'expérience professionnelle internationale, le réseau ou les relations à l'étranger, l'expertise en marketing et en communication, ou encore grâce à la formation (Manolova *et al.*, 2002).

Leur rôle semble primordial dans les activités internationales comme le montrent Stoian, Stoian, et Rialp-Criado (2011). Pour ces auteurs, les connaissances en affaires internationales (marketing, management, finance par exemple), constituent l'un des facteurs ayant le plus d'influence sur le succès à l'exportation des PME. Dans le même ordre d'idées, de nombreux écrits soulignent le rôle positif des

compétences linguistiques dans la réalisation des activités internationales; celles-ci permettent une internationalisation plus durable en favorisant la découverte des opportunités ou en augmentant la solidité des relations (Knowles, Mughan et Lloyd-Reason, 2006). De ce fait, nous pouvons supposer l'influence positive des compétences en affaires internationales sur l'élaboration de ces activités. De plus, étant donné la nature des collaborations internationales et le niveau élevé d'interactions qui les caractérise (Leonidou *et al.*, 2006), les compétences en affaires internationales nous paraissent essentielles à l'élaboration de ces collaborations. C'est pourquoi, nous posons l'hypothèse suivante :

H1b : *Les compétences en affaires internationales du dirigeant ont un impact positif sur la propension des PME à nouer des collaborations internationales.*

La propension à prendre des risques :

La propension à prendre des risques témoigne de la capacité du dirigeant à affronter les conséquences d'une situation nouvelle (Watson et Newby, 2005) et est l'un des déterminants de l'attitude entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991). Cette dimension occupe une place prépondérante dans les écrits sur l'internationalisation des PME (Liesch, Welch, et Buckley, 2011) à tel point qu'elle serait considérée comme l'un des facteurs les plus critiques au développement international de ces entreprises.

Les études sur le capital humain reconnaissent d'ailleurs le rôle important qu'il occupe. Ainsi, les études de Manolova *et al.* (2002) et de Ruzzier *et al.* (2007) confirment son influence majeure dans l'ouverture internationale des entreprises et leur décision d'internationalisation, alors que certains auteurs présentent une influence plus mitigée. C'est le cas notamment de Frishammar et Andersson (2008) dans le succès des activités d'exportation et de Chandra *et al.* (2009) dans la découverte des opportunités internationales. Cependant, le niveau élevé de risques propre aux collaborations internationales (Fink et Kraus, 2007), notamment du fait du risque d'opportunisme du partenaire (Peng, Zhou et York, 2006), suggère que la propension à prendre des risques pourrait s'avérer influente dans le cadre des collaborations internationales. D'où l'hypothèse qui suit :

H1c : *La propension à prendre des risques du dirigeant a un impact positif sur la propension des PME à nouer des collaborations internationales.*

Les compétences managériales :

Les compétences managériales concernent les compétences et l'expertise développées par le dirigeant dans la gestion de son entreprise sur le marché local (Goxe, 2010). Elles prennent en compte à la fois l'expérience managériale, l'expérience sectorielle (cette dernière augmentant la capacité des dirigeants à identifier des opportunités d'affaires dans

leur domaine) et la formation du dirigeant (Manolova *et al.*, 2002).

Les compétences managériales ont été reconnues comme facilitant les activités internationales (Fletcher, 2004). Cela pourrait être dû au fait qu'elles permettraient de pallier à un savoir international absent (Chandra *et al.*, 2009). Ainsi, grâce aux compétences managériales qu'il possède, le dirigeant saura comment acquérir des ressources et les mobiliser au bénéfice de l'entreprise (Kungwansupaphan et Siengthai, 2012). Par ailleurs, la nature des défis managériaux qui attendent les dirigeants de PME se lançant dans les collaborations internationales (incompréhensions dues aux différences culturelles et sources de conflits, négociations et parfois gestion d'équipe interculturelles...) (Leonidou *et al.*, 2006) suggère que ces compétences sont essentielles dans le cadre des collaborations internationales. Ce qui mène à l'hypothèse suivante :

H1d : *Les compétences managériales du dirigeant ont un impact positif sur la propension des PME à nouer des collaborations internationales.*

CAPITAL HUMAIN À L'INTERNATIONAL DES EMPLOYÉS

Malgré l'importance accordée par la littérature au propriétaire dirigeant de l'entreprise, plusieurs écrits viennent nuancer voire critiquer le fait de concentrer l'attention sur son rôle même en contexte de PME (Coviello et Jones, 2004). Il semble donc opportun de ne pas écarter les avancées faites dans la littérature sur l'internationalisation des PME et qui viennent atténuer et compléter le rôle prépondérant du dirigeant dans la mise en œuvre de ces activités.

En particulier, plusieurs auteurs soulignent que le dirigeant de PME prend rarement sa décision seul et insistent sur le rôle de l'équipe dirigeante (Escribà-Esteve, Sanchez-Peinado et Sanchez-Peinado, 2009), notamment dans le cadre de l'élaboration des stratégies d'internationalisation (Pantin, 2006). Leur expérience et leur vécu, c'est-à-dire leur orientation internationale, influence significativement les décisions du dirigeant liées à l'international (Autio, Georges et Alexis, 2011). D'ailleurs, Reuber et Fisher (1997) ont démontré que c'est l'équipe dirigeante qui prend la décision de collaborer avec des partenaires d'affaires; selon ces auteurs, l'expérience internationale que partagent les membres de l'équipe de direction leur permet de comprendre l'intérêt de développer des partenariats facilitant les activités d'exportation. D'où l'hypothèse suivante :

H2a : *L'orientation internationale de l'équipe dirigeante a un impact positif sur la propension des PME à nouer des collaborations internationales.*

En outre, certaines études démontrent l'importance des compétences en affaires internationales du personnel qui interagit directement avec les partenaires étrangers (Yu *et al.*, 2005). C'est ce que soulignent Bartel-Radic (2003) et Prestwitch et Ho-Kim (2009) en insistant sur l'importance

d'embaucher du personnel ayant déjà des compétences internationales ou formé aux affaires internationales. Même dans les PME, on peut remarquer qu'il devient de plus en plus important que le personnel dispose de telles compétences (Vibhakar et Smith, 2005). Ce qui conduit à poser l'hypothèse suivante :

H2b : Les compétences du personnel en affaires internationales ont un impact positif sur la propension des PME à nouer des collaborations internationales.

Les travaux précédents permettent de proposer un cadre de réflexion pour l'étude de l'influence du capital humain à l'international de l'entreprise – lequel se compose du capital humain du dirigeant et de celui du personnel – sur le développement de collaborations internationales. Cette réflexion est schématisée sur la figure 1 où sont présentées les hypothèses de recherche :

Méthodologie

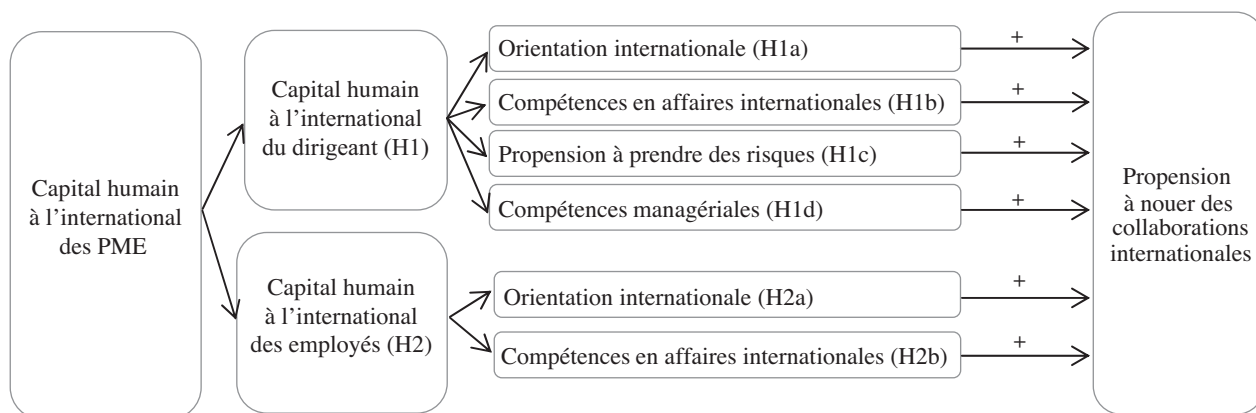
L'ÉCHANTILLON

Les données utilisées pour vérifier les hypothèses sont issues d'une enquête téléphonique réalisée au Québec (Canada) sur les différentes stratégies d'internationalisation des PME (importation, exportation, sous-traitance, investissement direct à l'étranger, collaborations), les déterminants de ces activités et les impacts sur l'entreprise. Cette enquête ne portant pas exclusivement sur les collaborations et sur le capital humain à l'international, certaines restrictions s'imposeront concernant la mesure des différentes variables utilisées.

Le questionnaire d'enquête a été rédigé à partir d'une importante recension des écrits sur les différents modes d'internationalisation des PME. L'objectif de cette enquête étant de mieux comprendre l'étendue des activités internationales des PME ainsi que leur degré d'engagement, des questions fermées ont été privilégiées pour réduire les temps de réponse. Le questionnaire a été pré-testé auprès d'une dizaine de chefs d'entreprises avant d'être soumis à un échantillon de 3000 PME québécoises ayant plus de vingt salariés et répertoriées dans deux bases de données publiques. La collecte de données a été réalisée par téléphone par une firme de sondage entre mai 2010 et février 2011. Cette enquête a permis de recueillir les informations de 582 PME manufacturières appartenant à des secteurs d'activité traditionnels ne présentant pas un fort degré de sophistication technologique. Les informations obtenues portent sur le profil et le fonctionnement de l'entreprise (réseau, pratiques d'affaires, performance, innovation) ainsi que sur le profil du dirigeant (formation, expérience, contrôle, orientation stratégique). Parmi ces entreprises, on en recense 20 qui ont des collaborations internationales exclusivement, 61 qui ont des collaborations internationales et nationales et 119 qui ont des collaborations uniquement avec des partenaires canadiens. De façon à pouvoir réaliser un travail statistique adéquat, nous opposons les PME qui ont des collaborations nationales uniquement (N=119) à celles qui ont des collaborations internationales (N=81). Des tests bivariés ont permis de montrer que ces entreprises présentaient plus de ressemblances entre elles qu'avec les autres PME de l'échantillon, de sorte que cette fusion nous procure des degrés de liberté additionnels pour nos différents tests statistiques.

FIGURE 1

Modèle et hypothèse de recherche



2. Les tests de variance ont été utilisés pour montrer la présence de différences significatives entre les trois groupes alors que le test de

linéarité montre la présence d'une relation monotone croissante ou décroissante sur les trois groupes.

Le tableau 1² présente quelques particularités de notre échantillon, soit le profil du dirigeant et celui de l'entreprise. On y constate que les PME sont de taille relativement importante, ce qui est justifié par la sélection des éventuels répondants, mais que celle-ci ne semble pas liée à la décision d'établir des collaborations, indépendamment de l'endroit. Aussi, les dirigeants ont un âge comparable, mais le troisième groupe comprend plus de dirigeants diplômés universitaires et de dirigeants affichant en plus grande proportion la maîtrise de plusieurs langues. Le pourcentage d'importateurs et d'exportateurs est supérieur chez les PME ayant des collaborations internationales, mais les taux d'importation et d'exportation sont comparables. Finalement, ce sont les entreprises du troisième groupe qui sont les plus innovantes. Le test de linéarité montre aussi que les profils de ces entreprises et de leur dirigeant sont différents de ceux des firmes du groupe 2 qui, eux-mêmes, se distinguent de ceux du groupe 1. Sur la base de ces quelques informations, on peut supposer des comportements distincts entre les entreprises.

DÉFINITION DES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE

LES VARIABLES INDÉPENDANTES

Le modèle de recherche comprend six variables indépendantes qui ont été mesurées conformément à ce qu'ont

fait la plupart des auteurs recensés et dont les travaux et les hypothèses sont récapitulés dans un tableau présenté en annexe.

Ainsi, nous avons interrogé les répondants sur le vécu et les expériences internationales passées pour mesurer l'orientation internationale, et sur leur formation et le nombre de langues qu'ils parlent pour les compétences en affaires internationales. La propension à prendre des risques a été mesurée grâce aux échelles de l'orientation entrepreneuriale créées et validées par Covin et Slevin (1989). Finalement, l'expérience managériale du dirigeant est calculée à partir du nombre d'années qu'il cumule à la direction d'entreprises.

Le tableau 2 présente les variables indépendantes et leurs valeurs selon les trois groupes d'observations.

D'entrée de jeu, on constate de nombreuses différences entre les trois groupes, surtout entre les groupes 1 et 3. Les tests statistiques indiquent que ce n'est pas le seul fait d'établir des collaborations qui induit ces différences, mais aussi le fait qu'elles soient conclues avec des partenaires à l'étranger. Les résultats sont donc conformes, pour la plupart, aux attentes suggérées par les travaux antérieurs, faisant valoir le rôle du capital humain dans l'ouverture internationale des PME. En particulier, on distingue clairement que

TABLEAU 1

Profil des entreprises de l'échantillon et de leur dirigeant principal

Collaborations	Aucune (N=382) GR=1	Nationales uniquement (N = 119) GR=2	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 81) GR=3	P (F-anova)	P (linéarité)
Profil du dirigeant					
Âge moyen du dirigeant	49.1	48.5	49.1	.818	.824
% ayant une formation universitaire	56.9 ₃ [§]	53.8 ₃	75.0 ₁₂	.005	.019
% de dirigeants parlant plusieurs langues	53.4 ₃	63.9 ₃	80.0 ₁₂	.000	.000
Profil de l'entreprise					
Nombre d'employés	50.3	56.3	45.6	.196	.775
Pourcentage d'entreprises exportatrices	50.0 ₃	40.2 ₃	78.1 ₁₂	.000	.001
Taux d'exportation	30.2	27.7	36.2	.230	.221
Pourcentage d'entreprises importatrices d'intrants	46.3 ₃	49.3 ₃	79.0 ₁₂	.000	.000
Taux d'importation	30.1	30.9	33.4	.717	.433
Pourcentage des ventes totales qui sont issues de produits nouveaux ou améliorés (taux d'innovation)	19.0 ₃	17.6 ₃	25.6 ₁₂	.028	.061

[§] Indice : test post-hoc (Bonferroni) indiquant avec quel autre groupe il y a une différence significative (<5 %).

TABLEAU 2
Expériences et compétences internationales de l'entreprise

Collaborations	Aucune (N = 382) GR=1	Nationales uniquement (N = 119) GR=2	Internationales (et nationales éventuellement) (N = 81) GR=3	P (F-anova)	P (linéarité)
Orientation internationale du dirigeant					
% de dirigeants ayant étudié à l'étranger	12.0	13.1	21.9	.058	.040
% de dirigeants ayant vécu à l'étranger	17.8 ₃ [§]	21.0	32.1 ₁	.015	.006
% de dirigeants voyageant souvent à l'étranger	51.4 ₂₃	63.9 ₁	76.0 ₁	.000	.000
% de dirigeants côtoyant souvent des gens d'autres cultures	53.8 ₃	65.6	76.3 ₁	.000	.000
Orientation internationale de l'équipe dirigeante					
% de membres côtoyant souvent des gens d'autres cultures	1.34 ₃	1.00 ₃	3.08 ₁₂	.000	.000
% de membres ayant étudié à l'étranger	16.0 ₃	18.1	30.2 ₁	.013	.005
% de membres ayant vécu à l'étranger	18.1 ₃	19.3 ₃	39.5 ₁₂	.000	.000
% de membres voyageant souvent à l'étranger	42.3 ₃	43.7 ₃	68.4 ₁₂	.000	.000
Compétences en affaires internationales du dirigeant					
% de dirigeants parlant plusieurs langues	53.4 ₃	63.9	80.0 ₁	.000	.000
% de dirigeants ayant une formation en gestion	69.8 ₃	62.0	54.1 ₁	.019	.005
Compétences en affaires internationales des employés					
% d'entreprises ayant des activités de formation pour développer les compétences internationales de certains membres de l'organisation	22.8 ₃	22.1 ₃	51.1 ₁₂	.000	.000
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	2.47 ₃	2.31 ₃	3.52 ₁₂	.001	.006
% d'employés dédié à temps plein aux activités internationales	1.30	1.06	2.77	.076	.097
Propension à prendre des risques					
Favorise les projets à hauts risques susceptibles de rapporter de grands bénéfices	2.31 ₃	2.53	2.85 ₁	.000	.000
Adopte une posture agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles	2.84 ₃	2.98 ₃	3.38 ₁₂	.001	.000
Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés	2.90 ₃	3.14	3.38 ₁	.001	.000
Compétences managériales					
Nombres d'années à la direction de l'entreprise	14.7	13.2	12.1	.068	.021
Nombre d'années d'expérience dans le secteur de l'entreprise (pour ceux qui en avaient une)	20.4	19.6	20.2	.843	.762
Délégation de la responsabilité de la fonction vente/marketing à des tiers	44.1	52.9	52.0	.130	.073
Délégation de la responsabilité de la fonction exportation (pour les exportateurs seulement) à des tiers	40.8	44.0	38.1	.832	.752

§ Indice : test post-hoc (Bonferroni) indiquant avec quel autre groupe il y a une différence significative (<5 %).

l'orientation internationale et les compétences en affaires internationales des entreprises du troisième groupe sont plus développées que pour les deux autres, ce qui montre, à l'instar de l'étude de Manolova *et al.* (2002), leur influence sur l'internationalisation des entreprises.

Dans le cas des compétences en affaires internationales, le rôle prépondérant du capital humain des employés est à signaler. En effet, on peut noter que les entreprises ayant des collaborations internationales disposent d'un personnel ayant plus de compétences ou d'aptitudes pour travailler dans des contextes internationaux. Ce résultat permet ainsi de valider et de compléter ceux observés par Goxe (2010), pour qui les dirigeants ayant des lacunes sur le plan des compétences en affaires internationales, requerraient l'intervention d'autres personnes possédant de telles compétences.

Par ailleurs, il est à noter que les compétences managériales des dirigeants montrent une relation opposée à la relation anticipée, de sorte que ce sont les dirigeants ayant le moins d'expérience à la direction de l'entreprise qui sont les plus actifs sur le plan des collaborations internationales. Toutefois, si on prend en considération le fait que ces dirigeants ont aussi plus souvent une formation technique ou d'ingénieur et que leur entreprise vend principalement un produit très spécialisé ou à plus fort contenu technologique (67 % c. 59% pour les deux autres groupes) ces résultats sont cohérents avec la littérature sur les « International New Venture » (INV). Oviatt et McDougall (1994) démontrent notamment que la nature innovante des produits pousserait les dirigeants à s'internationaliser via des formes à fort engagement sans que ceux-ci disposent d'une longue expérience à la tête de leur entreprise. Nos résultats pourraient également compléter ceux de Kungwansupaphan et Siengthai (2012) et Chandra *et al.* (2009) qui soulignent le rôle des connaissances techniques du dirigeant dans l'apprentissage organisationnel et dans la saisie d'opportunités internationales.

Finalement, le test de linéarité montre encore ici une progression entre les trois groupes sur plusieurs variables, dont l'orientation internationale, les compétences en affaires internationales et la propension à prendre des risques.

La variable dépendante

La variable dépendante, soit la propension à nouer des collaborations internationales, est mesurée par la présence réelle de collaborations avec des partenaires étrangers, quelle que soit leur forme, le contrat qui les régit ou leur objectif. Étant donné les objectifs de notre étude, c'est la nature internationale des collaborations qui nous intéressent. Elle est mesurée par une question ouverte où les dirigeants doivent indiquer si leur entreprise « coopère présentement à des alliances

ou des ententes (collaborations) avec divers partenaires pour la réalisation de [diverses activités] ». Il s'avère que de telles collaborations sont établies dans les domaines de la production (23,0 %), la distribution (19,3 %), la conception (R-D) (17,4 %), l'approvisionnement (achat) (15,7 %) et les ventes (marketing) (14,8 %). Les principales raisons motivant ces collaborations internationales sont : permettre l'accès à de nouveaux marchés (88 %), élargir la gamme de produits/services (84 %), accroître les innovations (75 %), assurer la qualité des produits (51 %) et réduire les coûts de production (46 %).

Résultats

Notre proposition de recherche soutient que le développement de collaborations internationales est lié au capital humain des PME. Pour tester cette proposition, nous utiliserons un modèle de régression logistique où la variable dépendante prendra la valeur de 1 si les entreprises ont établi des collaborations internationales et 0 si ces collaborations sont uniquement nationales. La régression logistique est la méthode la plus appropriée pour tester des relations visant à expliquer une décision pouvant prendre deux valeurs soit, dans notre cas, une décision d'établir ou non une collaboration internationale. La variable dépendante peut ainsi être interprétée comme une probabilité pour laquelle on cherche les déterminants (Hoetker, 2007).

Considérant que nous nous intéressons spécifiquement à la décision d'établir une collaboration internationale, l'échantillon sera restreint aux entreprises ayant des collaborations, soit 190³ PME. Par ailleurs, le nombre élevé de variables indépendantes justifie l'utilisation de l'analyse factorielle pour identifier d'éventuels facteurs qui seraient plus riches que les variables individuelles⁴ (modèle 2). Les résultats sont présentés au tableau 3.

LE RÔLE DE L'ORIENTATION INTERNATIONALE

Nos résultats ne permettent pas de démontrer le rôle de l'orientation internationale du dirigeant dans la décision d'établir des collaborations internationales. Ce résultat est contraire à ceux des autres travaux, dans lesquels il est démontré que cette orientation permet de percevoir les opportunités offertes par l'international (Ruzzier *et al.*, 2007; Manolova *et al.*, 2002). L'importance de ce rôle a toutefois été nuancée par Chandra *et al.* (2009) et Kungwansupaphan et Siengthai (2012), qui ont montré que les dirigeants ne possédant pas d'expérience à l'international pouvaient disposer en revanche d'une expertise technique leur permettant de saisir, malgré tout, ces opportunités. Or, tel que mentionné précédemment, les entreprises appartenant au

3. Certaines entreprises ont dû être retirées de l'échantillon puisqu'elles ne présentaient pas toutes les informations nécessaires à la validation du modèle statistique.

4. Le coefficient alpha de Cronbach permettant de s'assurer de la validité de nos mesures a été calculé pour chacun des facteurs, et le seuil minimal acceptable de 0,6 (Hair *et al.*, 1998) est respecté.

TABLEAU 3
**Influence du capital humain sur la probabilité des PME de développer
des collaborations internationales**

	Modèle 1 Variables individuelles		Modèle 2 Variables regroupées en facteur	
	p	Exp(B)	p	Exp(B)
Orientation internationale du dirigeant				
Dirigeants ayant étudié à l'étranger	n.s.		n.s.	
Dirigeants ayant vécu à l'étranger	n.s.			
Dirigeants voyageant souvent à l'étranger	n.s.		n.s.	
Dirigeants côtoyant souvent des gens d'autres cultures	n.s.			
Orientation internationale des membres de l'équipe de direction				
Membre de l'équipe de direction ayant étudié à l'étranger	n.s.		0,093	1,51*
Membre de l'équipe de direction ayant vécu à l'étranger	n.s.			
Membre de l'équipe de direction voyageant souvent à l'étranger	0,004	2,84**		
Membre de l'équipe de direction côtoyant souvent des gens d'autres cultures	n.s.			
Compétences en affaires internationales du dirigeant				
Dirigeants parlant plusieurs langues	n.s.		n.s.	
Compétences en affaires internationales des employés				
Entreprises ayant des activités de formation permettant de développer les compétences « internationales » de certains membres de l'organisation	n.s.		0,000	4,50 ****
Nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise	n.s.			
Employés dédié à temps plein aux activités internationales	n.s.			
Employés ayant une expertise dans les activités internationales	0,000	1,84****		
Propension à prendre des risques				
Favorise les projets à hauts risques susceptibles de rapporter de grands bénéfices	n.s.		n.s.	
Adopte une posture agressive pour maximiser l'exploitation des opportunités potentielles	0,033	1,48**		
Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés	n.s.			
Compétences managériales du dirigeant				
Nombres d'années à la direction de l'entreprise	n.s.		n.s.	
Nombre d'années d'expérience dans le secteur de l'entreprise	n.s.			
Délégation de la responsabilité de la fonction exportation à des tiers	0,071	0,48*	n.s.	
Délégation de la responsabilité de la fonction vente/marketing à des tiers	n.s.		n.s.	
-2 Log likelihood	197		226	
pseudo R ²	0,351		0,255	

* < 10 % ** < 5 % *** < 1 % **** < 0.1 %

n.s. : non significatif

troisième groupe ont un produit à degré élevé de technicité et ont à leur tête un dirigeant ayant une formation technique. Rappelons aussi qu'un certain pourcentage (17,4%) des collaborations tient à des activités de conception et de R-D. En cohérence avec la littérature, notre étude met par ailleurs de l'avant le rôle significatif de l'orientation internationale de l'équipe dirigeante, validant l'hypothèse H2a. Pantin (2006) avait déjà mis en évidence le rôle significatif de l'expérience des membres de l'équipe de direction dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation.

LE RÔLE DES COMPÉTENCES EN AFFAIRES INTERNATIONALES

Les compétences en affaires internationales du dirigeant ne semblent pas suffisantes pour expliquer l'élaboration des collaborations internationales et nos résultats mènent au rejet de l'hypothèse H1b. En fait, tout comme l'ont observé Ruzzier *et al.* (2007), le rôle joué par celles du dirigeant semble être occulté par celui des autres membres du personnel. Manolova *et al.* (2002) observent également un impact limité, voire non significatif, des compétences du dirigeant. Tel que proposé auparavant, ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que ces compétences peuvent être disponibles chez d'autres membres du personnel vers qui les dirigeants peuvent se tourner. Et en effet, l'hypothèse H2b est validée.

Goxe (2010) avait déjà évoqué que la présence dans l'entreprise d'employés possédant un capital humain à l'international élevé pourrait effectivement compenser les limites du dirigeant. La validation de l'hypothèse H2b va en ce sens. Cela est également cohérent avec l'analyse de Bartel-Radic (2003) qui avait démontré que les entreprises présentant des niveaux élevés d'engagement à l'international (comme l'exigent les collaborations internationales) mettent en œuvre des processus permettant de « valoriser » les compétences détenues par certains employés, transformant celles-ci en capital humain de l'entreprise.

LE RÔLE DE LA PROPENSION À PRENDRE DES RISQUES

Contrairement à nos prévisions, la propension à prendre des risques ne semble pas avoir un impact significatif, menant ainsi au rejet de l'hypothèse H1c. Si ce résultat est cohérent avec un nombre croissant d'études qui viennent de plus en plus nuancer le rôle de cette variable dans la réalisation et le succès des activités internationales, il nous apparaît plus surprenant dans le cadre particulier des collaborations internationales à cause de l'incertitude qui les caractérise. Cependant, nos résultats sont cohérents avec la littérature sur l'orientation entrepreneuriale à l'international. Ainsi, Frishammar et Andersson (2008), tout comme Chandra *et al.* (2009), ont démontré l'impact nuancé de la propension à prendre des risques (à moins d'une totale aversion au risque) en mettant en évidence qu'il ne semble pas y

avoir de différence entre les dirigeants ayant une attitude prudente et ceux ayant une forte propension à prendre des risques. Ajoutons également que ces résultats peuvent aussi être simplement voilés par l'importance d'autres variables dans le cadre d'une analyse multivariée. Enfin, tant les collaborations locales (Brunetto et Farr-Wharton, 2007) qu'internationales (Fink et Kraus, 2007) confrontent à de l'incertitude comportementale. Cela nous porte à croire que la propension à prendre des risques influencerait davantage l'établissement de collaborations plutôt que leur nature (locale ou internationale).

LE RÔLE DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

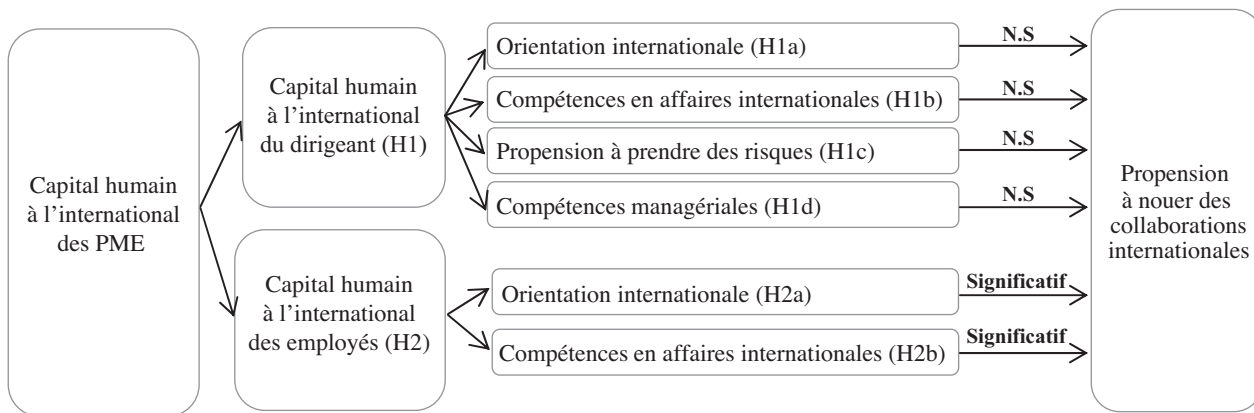
Les compétences managériales n'ont pas d'impact sur la propension à nouer des collaborations internationales; l'hypothèse H1d est donc rejetée. Si, ces résultats sont cohérents avec ceux de Manolova *et al.* (2002) et Ruzzier *et al.* (2007), ils sont contraires à nos attentes du fait de la variable dépendante étudiée. En effet, les collaborations internationales exigent des compétences managériales particulières que l'on retrouvera moins dans les autres formes d'internationalisation, comme des compétences dans la gestion de conflits (Leonidou *et al.*, 2006) qui exigent une solide expérience en gestion.

La figure 2 récapitule les résultats obtenus selon le cadre conceptuel développé plus tôt.

Discussion

Les résultats de cette étude contribuent à la littérature sur l'internationalisation des PME sur trois points. Premièrement, ils rappellent qu'il est essentiel pour les PME de posséder certaines ressources clefs pour qu'elles soient en mesure de s'internationaliser avec succès. En effet, si les collaborations internationales représentent un intérêt pour les PME, la littérature fait état de difficultés propres à ces activités internationales qui peuvent venir freiner leur élaboration. Le modèle originel d'Uppsala sous-entend que la taille des PME pourrait constituer un frein au développement de telles activités (Johanson et Vahlne, 1977) alors que la version modifiée de 2009 insiste sur le handicap que représente le manque d'expérience avec les partenaires. Notre étude met en évidence le rôle positif du capital humain dans la propension à nouer ces collaborations internationales par les PME, atténuant ainsi les freins présumés inhérents à leur taille. En s'inscrivant dans la logique de la Théorie des Ressources-Compétences, notre étude vient alimenter l'idée que certaines ressources clefs peuvent aider les PME à pallier à la faiblesse interne de leurs ressources et prend donc le contrepied de théories encore massivement utilisées par les pouvoirs publics lors de l'accompagnement de ces entreprises dans les activités internationales (Mtigwe, 2006).

FIGURE 2
Synthèse des résultats



Deuxièmement, notre étude contribue à la conceptualisation de la notion de capital humain à l'international. Celle-ci a fait l'objet de peu d'attention alors que plusieurs études présentées précédemment le reconnaissent comme jouant un rôle significatif dans l'internationalisation des entreprises. Pour autant, face aux résultats contradictoires, il semblait opportun d'affiner sa conceptualisation en particulier dans le cadre d'activités qui apparaissent peu étudiées dans le champ disciplinaire de l'internationalisation des PME. En révélant que certaines dimensions, démontrées comme significatives dans d'autres stratégies d'internationalisation, jouent un rôle moindre dans les collaborations internationales, notre étude montre qu'il est erroné de transposer les résultats des diverses études sur des stratégies différentes. De fait, ce concept doit continuer à faire l'objet d'approfondissements pour une compréhension plus fine et plus appropriée de son impact dans le cadre des différentes stratégies d'internationalisation.

Enfin, notre recherche répond également à un problème méthodologique soulevé dans le champ de l'étude de l'internationalisation des PME : celui de ne prendre en considération que le dirigeant pour comprendre les décisions d'internationalisation, alors que certains écrits dans ces champs de recherche encouragent à adopter une vision plus large quant aux facteurs pouvant les influencer comme l'équipe de direction par exemple (Coviello et Jones, 2004). Le fait que, dans notre étude, les compétences en affaires internationales des employés et l'orientation internationale de l'équipe de direction jouent un rôle significatif dans l'élaboration des collaborations internationales pourrait encourager les chercheurs à élargir leur vision lorsqu'ils étudient l'internationalisation des PME. Notre étude met ainsi en évidence que même en contexte de PME, les variables propres au dirigeant semblent insuffisantes à la compréhension des décisions stratégiques.

Conclusion

L'intérêt que représentent les collaborations internationales pour l'expansion à l'étranger des PME pousse les chercheurs à se pencher sur les ressources qui permettraient à ces entreprises de réaliser de telles collaborations en dépit de leurs ressources internes limitées. Dans cette logique, cette étude visait à mettre en évidence les composantes du capital humain des PME qui pourraient être favorables à leur développement. Les résultats obtenus sur un échantillon de PME québécoises montrent que celles qui ont des collaborations internationales ont un capital humain qui se distingue de celui des PME qui n'ont que des collaborations locales. Ces différences concernent l'orientation internationale mais surtout les compétences en affaires internationales. Toutefois, nos résultats divergent de ceux obtenus dans d'autres études quant à l'impact direct de chaque dimension. Ainsi, si nos résultats confirment le rôle mitigé des compétences managériales, ils apportent par contre un éclairage nouveau sur le rôle de l'orientation internationale et la propension à prendre des risques. Ces dimensions, qui étaient considérées comme essentielles dans d'autres études, n'apparaissent plus significatives ici, comme si le fait de prendre en compte de nouvelles variables avait pour effet de les reléguer à un rôle plus marginal.

Le principal apport de notre étude réside dans l'introduction de ces nouvelles variables. Alors que le capital humain des PME est souvent assimilé à celui du dirigeant (Kungwansupaphan et Sienghtai, 2012), il nous a semblé important de prendre en considération les travaux qui soulignent le rôle de certaines ressources propres à l'équipe dirigeante et aux employés. L'introduction de ces variables nous a permis de montrer que l'orientation internationale de l'équipe de direction s'avère plus influente que celle du dirigeant et que les compétences en affaires internationales détenues par les employés jouent un rôle significatif dans l'établissement de collaborations internationales.

D'autres différences nous permettent de démontrer la pertinence de notre étude. En effet, les auteurs qui se sont intéressés au rôle du capital humain sur l'internationalisation ont généralement vérifié son impact sur la probabilité d'internationaliser leurs activités sans distinguer les stratégies d'internationalisation. Or, nos résultats suggèrent que cet impact pourrait varier d'une stratégie à une autre. En outre, ils démontrent que même si l'internationalisation des entreprises peut être expliquée par une mesure agrégée du capital humain, il demeure essentiel de vérifier l'impact direct de chacune de ses composantes.

Malgré sa pertinence, notre étude n'est pas exempte de limites. Tout d'abord, certaines limites sont liées à l'utilisation de données secondaires issues d'un questionnaire ne portant pas uniquement sur les collaborations internationales, même si la mesure retenue pour le capital humain s'appuie sur des travaux antérieurs. En outre, ces données ne permettent pas de savoir si le capital humain, dont l'impact a été démontré significatif, était déjà présent dans l'entreprise au moment où le partenariat a été négocié. Finalement, nous ne distinguons pas les types de collaborations internationales réalisées par l'entreprise alors que le rôle du capital humain pourrait peut-être varier en fonction des formes de partenariat. C'est d'ailleurs là l'un des prolongements souhaitables, qui distinguerait l'impact du capital humain en général, et des compétences en affaires internationales en particulier, selon le domaine de collaboration observé. De manière équivalente, nous n'opérons pas de distinction entre les zones géographiques où sont établies les collaborations internationales. Or, il est envisageable que l'impact des dimensions du capital humain puisse varier en fonction des différences qui séparent les pays des partenaires.

Ainsi, corriger les limites identifiées plus haut et mesurer de manière agrégée l'impact du capital humain constituent des pistes de recherche qui pourraient aider à une meilleure compréhension des déterminants des collaborations internationales, de leur efficacité et de leurs facteurs de réussite pour les PME.

Bibliographie

- AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXU, O. (2011). "International Entrepreneurship and Capability Development-Qualitative Evidence and Future Research Directions," *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 35, N° 1, p. 11-37.
- BARNEY, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*. Vol. 17, N° 1, p. 99-120.
- BARTEL-RADIC, A. (2003, Juin). *La Compétence Interculturelle Dans Les Entreprises : Un Phénomène Individuel, Collectif Ou Organisationnel?* Communication présentée à la douzième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis (Tunisie).
- BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; CROMIE, S. (2003) *Understanding Enterprise, Entrepreneurship, and Small Business*. New York : Palgrave Macmillan.
- BRUNETTO, Y.; FARR-WHARTON, R. (2007). "The Moderating Role of Trust in SMEs Owner / Managers' Decision-Making About Collaboration," *Journal of Small Business Management*. Vol. 45, N° 3, p. 362-387.
- BUTLER, J.E.; DOKTOR, R.; LINS, F.A. (2010). "Linking International Entrepreneurship to Uncertainty, Opportunity Discovery, and Cognition," *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 8, N° 2, p. 121-134.
- CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. (2009). "The Recognition of First Time International Entrepreneurial Opportunities : Evidence from Firms in Knowledge-Based Industries," *International Marketing Review*. Vol. 26, N° 1, p. 30-61.
- COVIELLO, N.E.; JONES, M.V. (2004). "Methodological Issues in International Entrepreneurship Research," *Journal of Business Venturing*. Vol. 19, N° 4, p. 485-508.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*. Vol. 10, N° 1, p. 75-87.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior," *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 16, N° 1, p. 7-25.
- CROOK, T.R.; TODD, S.Y.; COMBS, J.G.; WOEHR, D.J.; KETCHEN, D.J. (2011). "Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Human Capital and Firm Performance," *The Journal of Applied Psychology*. Vol. 96, N° 3, p. 443-56.
- DAE-BONG, K. (2009, Octobre). *Human Capital and Its Measurement*. Communication présentée à la 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" : Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan (Corée du Sud).
- DICHTL, E.; KOEGLMAYR, H.-G.; MUELLER, S. (1990). "International Orientation as a Precondition for Export Success," *Journal of International Business Studies*. Vol. 21, N° 1, p. 23-40.
- DOW, D. (2008, Janvier). *Factors Influencing Managerial Perceptions of Psychic Distance*. Communication présentée à l'European International Business Academy, Tallin (Estonie).
- ESCRIBA-ESTEVE, A.; SANCHEZ-PEINADO, L.; SANCHEZ-PEINADO, E. (2008). "Moderating Influences on the Firm's Strategic Orientation-Performance Relationship," *International Small Business Journal*. Vol. 26, N° 4, p. 463-489.
- FINK, M.; HARMS, R.; KRAUS, S. (2008). "Cooperative Internationalization of SMEs : Self-Commitment as a Success Factor for International Entrepreneurship," *European Management Journal*. Vol. 26, N° 6, p. 429-440.
- FINK, M.; KRAUS, S. (2007). "Mutual Trust as a Key to Internationalization of SMEs," *Management Research News*. Vol. 30, N° 9, p. 674-688.
- FLETCHER, D. (2004). "International Entrepreneurship and the Small Business," *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 16, N° 4, p. 289-305.
- FLETCHER, M.; HARRIS, S. (2012). "Knowledge Acquisition for the Internationalization of the Smaller Firm : Content and Sources," *International Business Review*. Vol. 21, N° 4, p. 631-647.
- FRISHAMMAR, J.; ANDERSSON, S. (2008). "The Overestimated Role of Strategic Orientations for International Performance in Smaller Firms," *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 7, N° 1, p. 57-77.

- GASSMANN, O.; VON ZEDTWITZ, M. (1999). "New Concepts and Trends in International R&D Organization," *Research Policy*. Vol. 28, N° 2, p. 231-250.
- GOXE, F. (2010). "Human and Social Capital Interplay among Internationalizing SMEs," *Journal of Knowledge-based Innovation in China*. Vol. 2, N° 1, p. 73-88.
- HAAHTI, A.; MADUPU, V.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. (2005). "Cooperative Strategy, Knowledge Intensity and Export Performance of Small and Medium Sized Enterprises," *Journal of World Business*. Vol. 40, N° 2, p. 124-138.
- HOETKER, G. (2007). "The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research : Critical Issues," *Strategic Management Journal*. Vol. 28, N° 4, p. 331-343.
- Industrie Canada. (2011) *Innovation Et Stratégies D'entreprise : Perspective Canadienne*.
- Industrie Canada. (2013) *Enquête Sur Le Financement Et La Croissance Des Petites Et Moyennes Entreprises*.
- JAVALGI, R.G.; TODD, P.R. (2011). "Entrepreneurial Orientation, Management Commitment, and Human Capital : The Internationalization of SMEs in India," *Journal of Business Research*. Vol. 64, N° 9, p. 1004-1010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977). "The Internationalization Process of the Firm : A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, N° 1, p. 23-32.
- 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*. Vol. 1, N° 8, p. 22-32.
- KNOWLES, D.; MUGHAN, T.; LLOYD-REASON, L. (2006). "Foreign Language Use among Decision-Makers of Successfully Internationalised SMEs : Questioning the Language-Training Paradigm," *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 13, N° 4, p. 620-641.
- KUNGWANSUPAPHAN, C.; SIENGTHAI, S. (2012). "Exploring Entrepreneurs' Human Capital Components and Effects on Learning Orientation in Early Internationalizing Firms," *International Entrepreneurship and Management Journal*, (sous presse). DOI 10.1007/s11365-012-0237-0
- LEONIDOU, L.C.; BARNES, B.R.; TALIAS, M.A. (2006). "Exporter-Importer Relationship Quality : The Inhibiting Role of Uncertainty, Distance, and Conflict," *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, N° 5, p. 576-588.
- LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S.; PALIHAWADANA, D.; SPYROPOULOU, S. (2007). "An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export : Implications for Policy-Makers," *International Marketing Review*. Vol. 24, N° 6, p. 735-770.
- LIESCH, P.W.; WELCH, L.S.; BUCKLEY, P.J. (2011). "Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies," *Management International Review*. Vol. 51, N° 6, p. 851-873.
- LLOYD-REASON, L.; MUGHAN, T. (2002). "Strategies for Internationalisation within SMEs : The Key Role of the Owner-Manager," *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 9, N° 2, p. 120-129.
- MANOLOVA, T.S.; BRUSH, C.G.; EDELMAN, L.F.; GREENE, P.G. (2002). "Internationalization of Small Firms : Personal Factors Revisited," *International Small Business Journal*. Vol. 20, N° 1, p. 9-31.
- MCNAUGHTON, R.B. (2001). "The Export Mode Decision-Making Process in Small Knowledge-Intensive Firms," *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 19, N° 1, p. 12-20.
- Mtigue, B. (2006). "Theoretical Milestones in International Business : The Journey to International Entrepreneurship Theory," *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 4, N° 1, p. 5-25.
- OCDE (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Paris, OECD Publishing.
- OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. (1994). "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Review*. Vol. 25, N° 1, p. 45-64.
- PANTIN, F. (2006). «L'internationalisation : Un Défi Pour Les Compétences De L'équipe Dirigeante D'une P.M.E.», *Gestion*. Vol. 31, N° 1, p. 77-87.
- PENG, M.W.; ZHOU, Y.; YORK, A.S. (2006). "Behind Make or Buy Decisions in Export Strategy : A Replication and Extension of Trabold," *Journal of World Business*. Vol. 41, N° 3, p. 289-300.
- PRIME, N.; OBADIA, C.; VIDA, I. (2009). "Psychic Distance in Exporter-Importer Relationships : A Grounded Theory Approach," *International Business Review*. Vol. 18, N° 2, p. 184-198.
- 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 Study*. Vol. 28, N° 4, p. 807-825.
- SANCHEZ-PEINADO, E.; PLA-BARBER, J. (2006). "A Multidimensional Concept of Uncertainty and Its Influence on the Entry Mode Choice : An Empirical Analysis in the Service Sector," *International Business Review*. Vol. 15, N° 3, p. 215-232.
- STOIAN, M.-C.; RIALP-CRIADO, A. (2010). "Analyzing Export Behavior through Managerial Characteristics and Perceptions : A Multiple Case-Based Research," *Journal of Global Marketing*. Vol. 23, N° 4, p. 333-348.
- STOIAN, M.-C.; RIALP, A.; RIALP, J. (2011). "Export Performance under the Microscope : A Glance through Spanish Lenses," *International Business Review*. Vol. 20, N° 2, p. 117-135.
- VIBHAKAR, A.P.; SMITH, R.K. (2005). "Developing the Appropriate Employee Skill Set and Degree for Small International Businesses," *Journal of Teaching in International Business*. Vol. 16, N° 1, p. 51-66.
- WATSON, J.; NEWBY, R. (2005). "Biological Sex, Stereotypical Sex-Roles, and SMEs Owner Characteristics," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. Vol. 11, N° 2, p. 129-143.
- WU, F.; SINKOVICS, R.R.; CAVUSGIL, S.T.; ROATH, A.S. (2007). "Overcoming Export Manufacturers' Dilemma in International Expansion," *Journal of International Business Studies*. Vol. 38, N° 2, p. 283-302.
- YU, C.M.J.; GUAN, J.L.; YANG, K.P.; CHIAO, Y.C. (2005). "Developing the Skills for International Business Management—the Implications of the Management Education Opportunity Grid," *Journal of Teaching in International Business*. Vol. 4, N° 16, p. 5-26.