

Aider les décideurs à franchir le cap de l'international : apport de la théorie de l'effectuation sur le lien barrières, opportunités et décision d'internationalisation

Helping Decision-Makers to Cross the Frontier: Contribution of the Effectuation Theory on the Link Between Barriers, Opportunities and Internationalization Decision

Ayudar a los tomadores de decisiones a cruzar la escena internacional: contribución de la teoría del rendimiento en el vínculo entre barreras, oportunidades y decisión de internacionalización

Antonin Ricard and Bénédicte Aldebert

Volume 22, Number 4, Summer 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1060843ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1060843ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

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

[Explore this journal](#)

Cite this article

Ricard, A. & Aldebert, B. (2018). Aider les décideurs à franchir le cap de l'international : apport de la théorie de l'effectuation sur le lien barrières, opportunités et décision d'internationalisation. *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 22(4), 136–149.
<https://doi.org/10.7202/1060843ar>

Article abstract

This article seeks to evaluate the impact of the reasoning logic of decision-makers (causal or effectual) on their behavior in the context of internationalization. Our results, based on a sample of 148 French SME decision-makers, reveal that decision-makers tend to seize internationalization opportunities faster than causals (1); that causal decision makers are more inclined to internationalize their firms in a sequential and progressive manner (2); that causal decision-makers are more hindered by internal barriers than effectual decision-makers (3) and that the reasoning logic (effectual or causal) does not have an impact on behaviors in presence of external barriers (4).

Aider les décideurs à franchir le cap de l'international : Apport de la théorie de l'effectuation sur le lien barrières, opportunités et décision d'internationalisation



Helping Decision-Makers to Cross the Frontier : Contribution of the Effectuation Theory on the Link Between Barriers, Opportunities and Internationalization Decision

Ayudar a los tomadores de decisiones a cruzar la escena internacional : contribución de la teoría del rendimiento en el vínculo entre barreras, oportunidades y decisión de internacionalización

ANTONIN RICARD

Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, IAE Aix, Aix-en-Provence, France

BÉNÉDICTE ALDEBERT

Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, FEG, Aix-en-Provence, France

RÉSUMÉ

Cet article cherche à évaluer l'impact du mode de raisonnement des décideurs (causal ou effectual) sur leur comportement en contexte d'internationalisation. Nos résultats, basés sur un échantillon de 148 décideurs de PME françaises, révèlent que les décideurs effectuaux ont tendance à saisir les opportunités d'internationalisation plus vite que les causaux (1); que les décideurs causaux sont plus enclins à internationaliser leur firme suivant un processus séquentiel et progressif (2); qu'en situation d'internationalisation de leur firme, les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières internes que les décideurs effectuaux (3) et que le mode de raisonnement (effectual ou causal) n'a pas d'incidence sur les comportements en présence de barrières externes (4).

Mots-Clés : effectuation, Uppsala, entrepreneuriat international, barrières à l'internationalisation, opportunités, méthode des scénarios.

ABSTRACT

This article seeks to evaluate the impact of the reasoning logic of decision-makers (causal or effectual) on their behavior in the context of internationalization. Our results, based on a sample of 148 French SME decision-makers, reveal that decision-makers tend to seize internationalization opportunities faster than causals (1); that causal decision makers are more inclined to internationalize their firms in a sequential and progressive manner (2); that causal decision-makers are more hindered by internal barriers than effectual decision-makers (3) and that the reasoning logic (effectual or causal) does not have an impact on behaviors in presence of external barriers (4).

Keywords: effectuation, Uppsala, international entrepreneurship, barriers to internationalization, opportunities, scenario method.

RESUMEN

Este artículo busca evaluar el impacto del razonamiento de los tomadores de decisiones (causales o efectivos) en su comportamiento en el contexto de la internacionalización. Nuestros resultados, basados en una muestra de 148 tomadores de decisiones franceses de PYMES, revelan que los tomadores de decisiones cogen más rápidamente las oportunidades de internacionalización que las causales (1); que los tomadores de decisiones causales son más inclinados a internacionalizar sus empresas en un proceso secuencial y progresivo (2); que en la internacionalización de su empresa, los tomadores de decisiones causales son obstaculizados más por barreras internas que los tomadores de decisiones reales (3), y que el modo de razonamiento (efectivo o causal) no tiene un impacto en los comportamientos en presencia de barreras externas (4).

Palabras clave: implementación, Uppsala, emprendimiento internacional, barreras a la internacionalización, oportunidades, método de escenarios.

De récents rapports focalisés sur les exportations des PME françaises ont mis en exergue un écart entre les PME qui souhaitaient s'installer à l'étranger (90% des entrepreneurs français pensent que leur développement passe par la création ou l'accroissement de leur activité à l'international¹) et la proportion des firmes qui exportent réellement (seulement 6% des

PME françaises exportent). Cet écart peut s'expliquer par les nombreuses barrières que perçoivent les décideurs de PME pour se lancer à l'international² et par la non-saisie d'opportunité à l'international. Ce sujet est fortement porté par les pouvoirs publics, soucieux de renforcer l'internationalisation de leurs PME et d'améliorer leur balance commerciale. De nombreux

1. CGPME (2012), Baromètre UPS - CGPME « PME, les clés de l'export » 3^{ème} vague

2. OECD (2009), "Top Barriers and Drivers to SME Internationalization", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship

rapports en témoignent, dont la note de l'OCDE en 2009 qui met en exergue que la difficulté des PME à saisir des opportunités constitue un des principaux freins à l'internationalisation. Opportunités et barrières sont donc intimement liées à la décision d'internationalisation.

D'une manière assez surprenante, l'opportunité, concept central en entrepreneuriat (Short et al., 2010) connaît un écho relativement discret en Management International (MI) (Coviello et Jones, 2004; Jones et Coviello, 2005; Madsen et Servais, 1997). Ainsi, à notre connaissance, la littérature en MI ne compte quasiment aucune contribution sur ce thème entre les travaux précurseurs de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) sur l'engagement à l'international³ des firmes et ceux de Tan et al. (2007) sur la notion de préparation à l'internationalisation. Les rares recherches existantes se sont davantage intéressées à décrire et identifier les barrières qu'à comprendre leurs implications sur le comportement des firmes, malgré les récentes incitations à traiter ce sujet (Ciszewska-Mlinaric et al., 2016; Zahra, 2005). En outre, nous n'avons pas identifié de recherches analysant conjointement les barrières et les opportunités à l'internationalisation⁴. Une des explications de cet écueil est que les méthodes traditionnellement utilisées en MI ne permettent pas de mesurer la décision. Ce manque d'intérêt est d'autant plus surprenant que l'engagement à l'international (Tan et al., 2007) et son évolution (Bilkey, 1978) sont cadencés par le comportement des décideurs en présence d'opportunités et par opposition, de barrières.

La littérature sur le Processus d'Internationalisation (PI) s'est développée autour de deux courants. Les premiers travaux sur le PI remontent à la fin des années 1970. Ces recherches, initiées par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) ont représenté le processus d'internationalisation comme séquentiel et progressif. Ce courant a fait l'objet de nombreuses critiques et a été remis en cause dans les années 1990, entre autres par Oviatt et McDougall (1994) qui ont initié un second courant de recherche basé sur l'observation que certaines firmes s'internationalisent de manière discontinue et rapide. Ces deux courants de recherche ont évolué en parallèle et ont régulièrement été présentés comme opposés.

Selon la théorie de l'effectuation, dans un contexte de forte incertitude, les entrepreneurs effectuaux créent des opportunités en basant leurs décisions sur les pertes qu'ils sont prêts à consentir plutôt que sur la maximisation de retours attendus (Sarasvathy, 2001). C'est le mode de raisonnement effectual⁵ (ou par opposition causal) des entrepreneurs qui expliquerait un grand nombre de leurs choix et en partie leur succès. Ce cadre théorique suppose que l'avenir est imprévisible et que les entrepreneurs effectuaux prennent en compte les incertitudes que pose le développement de leur firme en s'appuyant sur les moyens qu'ils peuvent contrôler plutôt qu'en essayant de prévoir l'incertain (barrières ou opportunités). Cette théorie semble donc

appropriée pour étudier le lien entre mode de raisonnement et comportement en contexte d'internationalisation.

Naturellement, la théorie de l'effectuation rencontre un intérêt croissant en entrepreneuriat international (EI) ces dernières années, notamment avec les travaux de Mainela et Puhakka (2009) et Kalinic et al. (2014) qui offrent de nouvelles perspectives de recherches. Ainsi, de nombreuses questions restent encore ouvertes sur ce sujet (Andersson, 2011), la principale concernant le lien entre le processus d'internationalisation, le mode de raisonnement des décideurs et leur comportement en contexte international en présence de barrières et d'opportunités. Johanson et Vahlne (2009) ont été les premiers à établir un lien entre le mode de raisonnement effectual et le processus séquentiel et progressif. Ce lien a été approfondi et confirmé un an après par Schweizer et al. (2010). Plus récemment, Sarasvathy et al. (2014) ont partiellement remis en question ce lien en déclarant : « *les dimensions effectuales du processus d'internationalisation [des firmes suivant un processus d'internationalisation discontinu et rapide] sont difficiles à écarter* » (ibid, p.76). La question du lien entre le mode de raisonnement du décideur et le processus d'internationalisation suivi par les firmes n'est donc pas tranchée dans la littérature existante. Ainsi, cet article se propose de traiter la problématique suivante : **dans quelle mesure le mode de raisonnement des décideurs de PME (causal ou effectual) impacte-t-il le processus d'internationalisation de leur firme ?**

Cet article suit un plan classique. Nous commencerons par présenter le cadre théorique et les hypothèses de recherche, puis nous présenterons la méthode développée pour étudier notre problématique. Enfin, la dernière partie regroupera les résultats et leurs discussions avant de conclure sur les implications pour les managers et les limites de l'article.

Cadre théorique et hypothèses

Selon l'approche traditionnelle, dite causale, l'entrepreneur dans une démarche de création d'entreprise réfléchit à une idée d'un produit/service qui pourrait répondre à un besoin. La phase de préparation (analyse des risques, étude du marché, etc.) lui permet d'assurer l'alignement entre l'équipe, le produit/service et le marché. Puis, il identifie un ensemble de moyens (dont il dispose, ou non) pour atteindre l'objectif qu'il s'est fixé et il va planifier les étapes de son projet en définissant clairement les objectifs qu'il veut atteindre dès le départ et les gains attendus. Il évalue et sélectionne les opportunités qui maximisent les retours attendus. Ce mode de raisonnement met l'accent sur la prévision et l'analyse préalable pour éviter les mauvaises surprises.

Cette approche traditionnelle prédictive et causale a été remise en cause par Sarasvathy (2001) dans son travail doctoral. En effet, celle-ci met en lumière que la majorité des entrepreneurs experts qu'elle interroge ont recours à un mode de raisonnement différent qu'elle appelle effectual. Cette théorie est articulée

3. L'engagement à l'international correspond aux ressources que la firme alloue à ses démarches d'internationalisation (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975)

4. Nous avons choisi d'orienter notre travail autour de la question de l'export qui est bien souvent la première phase du processus d'internationalisation (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Zucchella, 2000). Par la suite, la firme accumule de l'expérience, puis augmente son implication à l'international (Fletcher et Vyakarnam, 1999) et s'implique dans des modes d'entrée plus élaborés.

5. Afin de faciliter la lecture, nous avons choisi d'employer les expressions « décideur effectual » lorsque le décideur a un caractère à dominante effectuale et « décideur causal » lorsque le décideur a un caractère à dominante causale.

autour de quatre principes. Dans un contexte d'incertitude, les entrepreneurs, dans l'incapacité de prédire l'avenir, évaluent constamment comment utiliser leurs moyens ou les ressources qu'ils ont facilement à disposition pour réagir de manière créative et s'adapter aux imprévus (1). Ainsi, l'entrepreneur voit l'imprévu comme générateur d'opportunité et non comme une menace (2). Partant du principe que les coûts peuvent être plus facilement estimés que les recettes à court terme, les entrepreneurs basent davantage leur démarche sur le contrôle des coûts que sur une estimation de revenus (3). Les parties prenantes sont abordées dans une logique de co-création (Saravathy, 2008; Saravathy et Dew, 2008) et non de compétition (4).

Les deux paragraphes suivants développent les hypothèses autour des concepts centraux de cette recherche (opportunités et barrières dans un contexte d'internationalisation).

OPPORTUNITÉS EN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION, CAUSATION ET EFFECTUATION

Selon Bilkey et Tesar (1977) une des grandes difficultés rencontrées par les firmes dans leur démarche d'expansion à l'international est l'identification et la création d'opportunités sur les marchés étrangers. Si le concept d'opportunité est central en entrepreneuriat, il existe plusieurs conceptions ainsi que de nombreuses définitions ayant conduit à des difficultés d'opérationnalisation (Hansen et al., 2009). Deux perspectives semblent néanmoins dominantes et coexister. La première, héritée des travaux fondateurs de Schumpeter (1934) suggère que l'opportunité dépend de l'imagination et de la capacité de l'entrepreneur à la créer. L'entrepreneur a un rôle important dans la création d'opportunités en explorant de nouvelles possibilités. Cette perspective considère que les actions des entrepreneurs résultent de chocs exogènes qui conduisent à des changements discontinus (Alvarez et Barney, 2014; Shane, 2000). Dans la suite de cet article, on qualifiera ce type d'opportunités de discontinues. La seconde perspective, initiée par Kirzner (1973), infère que les opportunités existent indépendamment des entrepreneurs, attendant que ces derniers les reconnaissent. L'opportunité résulte de l'environnement social ambigu de l'entrepreneur (Wood et McKinley, 2010), elle existe donc à partir du moment où l'entrepreneur la révèle, la découvre. Les changements opérés dans cet environnement sont nécessairement continus et séquentiels, car endogènes au décideur et à son environnement social (Saravathy et al., 2003; Venkataraman et al., 2012). Dans la suite de cet article, on qualifiera ce type d'opportunités de séquentielles. Ainsi ces deux perspectives présentent une interprétation opposée du concept d'opportunité. L'un reposant sur une construction sociale qui naît des confrontations entre un individu et un environnement, l'autre reposant sur une réalité objective, identifiable et exploitée par l'entrepreneur.

Un parallèle peut être dressé entre cette double perspective de l'opportunité, comme décrite en amont et les recherches existantes sur le processus d'internationalisation (Mainela et al., 2014). En effet, la notion de changement séquentiel et discontinu renvoie aux deux trajectoires (séquentielle et progressive, ou discontinue et rapide) que les firmes peuvent emprunter lorsqu'elles s'engagent à l'international.

Selon l'approche traditionnelle, une firme augmente progressivement son engagement à l'international afin de pallier

un manque de connaissance des marchés (Bilkey et Tesar, 1977; Johanson et Vahlne, 1977). Le décideur évoluant dans un environnement risqué (Figueira-de-Lemos et al., 2011) va chercher à limiter, voire éviter les risques. Celui-ci cherchera d'abord à s'implanter dans des pays limitrophes ou peu éloignés, pour lesquels les distances psychiques et le risque sont faibles, ce qui suggère que ce type de décideur fonctionne de manière causale (Frishammar et Anderson, 2009). Selon la théorie de l'effectuation, les entrepreneurs causaux ont tendance, par nature, à planifier. Ils ont besoin de réaliser des plans, des études pour prendre leurs décisions (Chetty et al., 2015). Ce mode de raisonnement conduit le décideur à décider et agir de manière posée. Dans ce contexte, l'engagement à l'international prend du temps et semble parfaitement en cohérence avec un processus d'internationalisation séquentiel et progressif. Ainsi, en présence d'une opportunité séquentielle d'engagement à l'international, le décideur causal est confronté à un contexte qui est cohérent avec son mode de raisonnement et est donc susceptible de saisir ce type d'opportunité. L'ensemble des éléments énoncés en amont suggère de formuler une première hypothèse :

H1 : les décideurs causaux saisissent davantage une opportunité séquentielle d'internationalisation que les décideurs effectuaux.

Selon l'approche discontinue et rapide, certaines entreprises s'internationalisent de manière accélérée et non pas séquentiellement (Oviatt et McDougall, 1994). En effet, les créateurs d'entreprises ou décideurs peuvent se baser sur leurs connaissances et réseaux relationnels pour entrer rapidement sur des marchés étrangers (Zettinig et Benson-Rea, 2008). L'internationalisation est liée dans cette approche à une capacité à saisir une opportunité permettant à la firme de développer davantage concurrentiel en accédant rapidement à des ressources valorisables ou en exportant rapidement (Oviatt et McDougall, 1994). En développant rapidement sa firme à l'international, le décideur évolue dans un contexte d'incertitude avec un faible niveau de prédictibilité des actions. Dans ce contexte, les décideurs de PME ciblent les marchés internationaux à partir de leurs propres moyens uniquement, ce qui convient davantage à un décideur effectual qu'à un décideur causal (Mainela et Puhakka, 2009). Ainsi, en présence d'une opportunité discontinue d'engagement à l'international, le décideur effectual est confronté à un contexte qui est cohérent avec son mode de raisonnement. Il est donc susceptible de saisir ce type d'opportunité. Cette perspective est donc en cohérence avec la théorie de l'effectuation, ce qui suggère notre deuxième hypothèse :

H2 : les décideurs effectuaux saisissent davantage une opportunité discontinue d'internationalisation que les décideurs causaux.

BARRIÈRES EN CONTEXTE D'INTERNATIONALISATION, CAUSATION ET EFFECTUATION

La décision de s'engager sur un marché étranger n'est pas un processus facile et s'accompagne souvent de risques et d'incertitudes (Uner et al., 2013). Plus spécifiquement, c'est le comportement vis-à-vis de freins qui entrave potentiellement l'internationalisation des PME. La théorie de l'effectuation postule que les décideurs effectuaux ont la capacité de voir une opportunité de changement lorsqu'une menace se présente (Mainela et

Puhakka, 2009). En d'autres termes, le mode de raisonnement conditionne le comportement en présence de barrières. Les multiples recherches abordant la thématique des barrières à l'internationalisation en ont identifié un nombre important (Arndt et al., 2012; Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2010; Shaw et Darroch, 2004). Nous retiendrons une classification dichotomique des barrières à l'internationalisation inspirée de Cavusgil (1984), Hutchinson et al. (2009) et Leonidou (2004) selon laquelle les barrières sont de nature externe ou interne. Les barrières externes correspondent aux différences culturelles (Hutchinson et al., 2009), au manque de support institutionnel (Shaw et Darroch, 2004), ainsi qu'aux freins législatifs, logistiques, et de change. Les barrières internes rassemblent les freins psychologiques (Johanson et Vahlne, 1977), la peur de perdre le contrôle, ainsi que les manques de vision, de ressources, de connaissance des marchés étrangers, et de position solide sur le marché domestique.

La théorie de l'effectuation n'aborde pas explicitement le comportement d'un entrepreneur en présence d'une barrière externe. En revanche, certaines recherches sur des terrains proches nous permettent d'inférer une relation. Comme le propose Suárez-Ortega (2003), les décideurs novices sont plus sensibles aux barrières externes que les décideurs experts (nommés effectuaux dans la théorie de l'effectuation). Il semble donc que le mode de raisonnement du décideur expert influe sur sa capacité à détecter les opportunités sous-jacentes des barrières (Chetty et al., 2014). Les barrières externes n'affectent donc pas tous les entrepreneurs de la même manière. Cette question du lien théorique entre le mode de raisonnement du décideur et le comportement en présence de barrières externes à l'internationalisation n'ayant jamais été démontrée empiriquement, nous formulons l'hypothèse 3 de la manière suivante :

H3 : les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières externes à l'internationalisation que les décideurs effectuaux.

La théorie de l'effectuation apporte des éléments de réponses sur le comportement des décideurs en présence de barrières internes. En effet, les décideurs effectuaux partent des moyens et

ressources dont ils disposent et qu'ils contrôlent pour construire leur projet (Fisher, 2012). Les décideurs d'entreprise, dans l'incapacité de prédire l'avenir, évaluent constamment comment utiliser leurs ressources personnelles ou les ressources qu'ils ont facilement à disposition pour réagir de manière créative aux imprévus et pour s'adapter à leur environnement. En présence d'une barrière interne, le décideur effectual sait mobiliser ses ressources pour pallier une contrainte (Nowiński et al., 2013). A contrario, les décideurs causaux définissent des buts précis puis allouent les ressources nécessaires à leur réalisation. Ainsi, le décideur causal aura tendance à intégrer de nombreux indicateurs avant d'internationaliser son entreprise (étude de marché, de risques, identification des meilleurs partenaires, etc.), ce qui freine sa décision. En outre, le décideur causal déploie beaucoup d'énergie et de temps pour aller chercher les ressources qui lui manquent. Cette relation entre le mode de raisonnement du décideur et son comportement face à des barrières internes à l'internationalisation suggère l'hypothèse suivante :

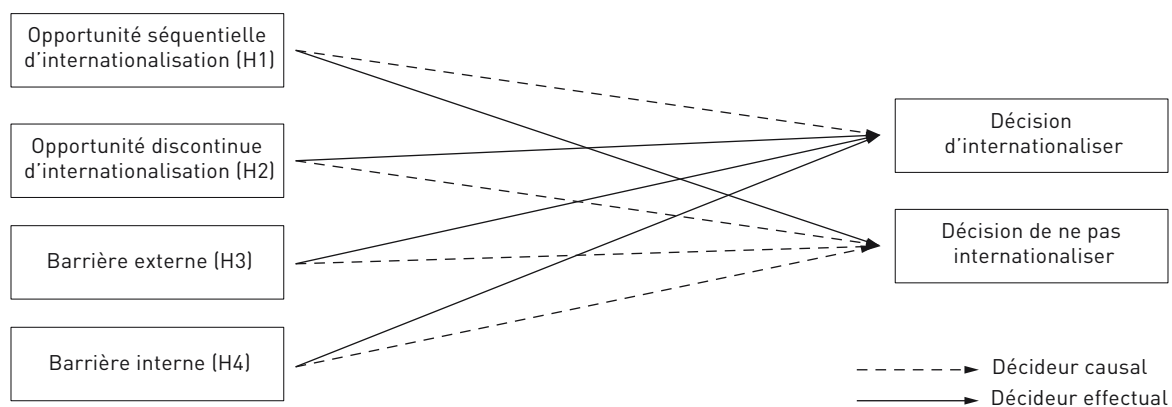
H4 : les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières internes à l'internationalisation que les décideurs effectuaux.

La figure 1 représente les notions introduites en amont, ainsi que les quatre hypothèses de cette recherche.

Méthodologie

Les travaux issus du courant de l'effectuation sont essentiellement théoriques ou basés sur des études de cas. Quelques études quantitatives ont vu le jour ces dernières années (Chandler et al., 2011), mais celles-ci restent rares, malgré les recommandations (Laufs et Schwens, 2014; Perry et al., 2012) et les critiques (Arend et al., 2015) de certains auteurs. En outre, les recherches mêlant effectuation et EI sont très récentes et centrées sur les entrepreneurs (Anderson, 2011; Mainela et al., 2014; Sarasvathy et al., 2014; Schweizer et al., 2010). Ce dernier point est surprenant, puisque la théorie de l'effectuation est une théorie générale de la décision en contexte incertain (Sarasvathy, 2008) et qu'elle est donc applicable à toute résolution de problème dans un

FIGURE 1
Représentation des hypothèses de la recherche (les auteurs)



environnement incertain (Brettel et al., 2012). Par extension, les acteurs ayant recours à un mode de raisonnement effectual ne semblent pas seulement limités aux entrepreneurs, mais potentiellement à tous les décideurs qui sont amenés à faire des choix en situation incertaine. Ainsi, deux études pionnières ont commencé à étendre l'utilisation de cette théorie à des décideurs au sein de grandes entreprises, en analysant le comportement de managers effectuaux (Berends et al., 2014; Brettel et al., 2012).

COLLECTE DES DONNÉES

La collecte de données a été réalisée en mai 2012, auprès de décideurs de PME français (au total, 148 répondants français ont participé à cette étude). Notre campagne de diffusion par courriel a exploité essentiellement deux bases de données provenant de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Nice et du Kompass. Nous avons sélectionné comme secteur d'activité les services et l'industrie, deux activités enclines à s'internationaliser. Les entreprises contactées ont été tirées au hasard. Les bases étant de faible qualité (de nombreux courriels étaient incorrects), nous ne pouvons avoir qu'une estimation du taux de retour de notre enquête. Nous estimons qu'environ 2500 courriels étaient corrects, ce qui nous permet d'estimer que le taux de retour est proche de 6%. Nous jugeons ce taux comme acceptable, car le champ d'application est très spécifique, et que d'autres recherches sur des terrains composés de Français (Cerdin et Peretti, 2001; Ganassali et Moscarola, 2004; Mamlouk, 2011) montrent que les taux de réponse des recherches françaises sont inférieurs à ceux annoncés dans les recherches américaines (Cook et al., 2000). En outre, le tableau 1 présentant les caractéristiques démographiques de l'échantillon montre que

les caractéristiques de nos répondants sont proches des données nationales^{6,7}, par conséquent nous considérons notre échantillon comme représentatif de la population des décideurs de PME en France. Enfin, le test de nos hypothèses suggère l'utilisation d'algorithmes nécessitant des échantillons relativement faibles comme les analyses de variances. Nous avons utilisé le package *power* de R pour déterminer si la taille de notre échantillon était suffisante pour mesurer les relations suggérées par nos hypothèses. Les résultats montrent qu'une centaine de répondants étaient nécessaires pour assurer les conditions d'utilisation de l'analyse de variance. Ce paragraphe nous permet de conclure que l'échantillon que nous avons constitué est suffisant pour assurer la validité externe de notre recherche.

VARIABLES ET ANALYSE DES DONNÉES

Variables indépendantes

Notre variable indépendante est le mode de raisonnement du répondant : causal ou effectual. Dans un contexte d'entrepreneuriat international et en ligne avec les travaux d'Acedo et Florin (2006), nous identifions trois construits pertinents pour distinguer les deux modes de décisions. Ces dimensions sont : l'intuitivité ; la proactivité ; l'ambiguïté. Ainsi, la causation est liée au caractère rationnel / non intuitif du décideur tandis que l'effectuation est associée à des stratégies proactives et une forte tolérance à l'ambiguïté (Fisher, 2012; Harms et Schiele, 2012).

Plus précisément, l'intuitivité est un élément central du comportement du décideur effectual tandis que la planification reste l'apanage des décideurs causaux (Dutta et Thornhill, 2014). En effet, la théorie de l'effectuation est la théorie de l'expert qui se

6. http://www.pme.gouv.fr/informations/editions/etudes/bref_30_1eme_19mar_bd.pdf

7. www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/revaind09i.PDF

TABLEAU 1
Items de l'échelle de mesure du caractère effectual des décideurs

| Trait décisionnel | Items | Auteur |
|------------------------------|---|----------------------------------|
| Tolérance envers l'ambiguïté | J'aime travailler dans des situations incertaines | Acedo & Florin (2006) |
| Tolérance envers l'ambiguïté | J'aime le challenge créé par les situations incertaines | Acedo & Florin (2006) |
| Tolérance envers l'ambiguïté | Ce dont j'ai l'habitude est toujours préférable à ce qui ne m'est pas familier | Budner & Stanley Budner (1962) |
| Tolérance envers l'ambiguïté | J'aime que ma vie soit régulière, avec peu de surprises et d'imprévus | Budner & Stanley Budner (1962) |
| Proactivité | Dans toute situation, j'ai toujours été à l'origine de changements constructifs | Seibert, Kraimer, & Crant (2001) |
| Proactivité | Je suis très bon pour identifier des opportunités | Seibert, Kraimer, & Crant (2001) |
| Proactivité | Si je crois dans une idée, aucun obstacle ne peut m'empêcher de la réaliser | Seibert, Kraimer, & Crant (2001) |
| Proactivité | Je vois les opportunités bien avant les autres | Seibert, Kraimer, & Crant (2001) |
| Intuitivité | Lorsque je prends des décisions importantes, je me fie uniquement à mon intuition | Khatri & Ng (2000) |
| Intuitivité | Lorsque je manque d'information, je base mes décisions importantes sur mon ressenti principalement | Khatri & Ng (2000) |
| Intuitivité | Je préfère prendre mes décisions sur la base de mes préférences qui me viennent à l'esprit rapidement et sans trop de réflexion | Kammoun et Zeribi (2011) |

fié à son expérience et à ses intuitions pour décider. L'intuition suppose que les caractéristiques des décideurs (qui ils sont, ce qu'ils connaissent et qui ils connaissent) forment les ressources sur lesquelles ils vont s'appuyer pour lancer leur projet et prendre leur décision. La littérature sur l'internationalisation des PME évalue très rarement l'intuitivité des responsables à l'aide d'une échelle de mesure. C'est pour cette raison que nous nous sommes appuyés sur l'échelle de Khatri et Ng (2000) déjà employée dans ce contexte. Cette échelle ne comporte que trois items, ce qui ne permet pas d'effectuer la phase d'épuration préconisée par Churchill Jr (1979). Ainsi, nous avons combiné les travaux de Khatri et Ng (2000) et ceux de Kammoun et Zeribi (2011). Deux critères ont été utilisés pour sélectionner les items de la première version de l'échelle de mesure : nous avons veillé à éviter les répétitions entre les deux échelles et à contenir le nombre d'items afin de respecter les contraintes de temps caractéristiques de notre terrain.

Ensuite, la proactivité au sens d'Acedo et Florin (2006) regroupe deux dimensions de la théorie de l'effectuation. La première est l'identification d'opportunités d'affaires. Les décideurs effectueux saisissent les surprises (considérées comme inévitables) comme des ressources. La seconde est la logique de contrôle (Saravathy et al., 2014). Les décideurs effectueux, admettant qu'ils ne peuvent pas prédire l'avenir incertain, préférant être dans le contrôle de leurs actions que dans la réaction. L'échelle sur la tolérance à l'ambiguïté des décideurs est mesurée à l'aide des travaux d'Acedo et Florin (2006), de Rydell et Rosen (1966), de Mac Donald (1970) et de Budner (1962) car nous n'avons pas trouvé d'échelle de plus de trois items dans la littérature.

Enfin, la tolérance à l'ambiguïté est également un élément central de la théorie de l'effectuation puisque cette dernière repose sur le comportement décisionnel en situation d'incertitude (Dew et al., 2008). Les décideurs effectueux utilisent les leviers facilement accessibles pour transformer l'environnement et le contrôler plutôt que de le prédire. L'échelle de mesure de cette dimension est empruntée aux travaux de Seibert et al. (2001).

Notre échelle de mesure du mode de raisonnement des répondants a été testée sur un échantillon de futurs managers. Cette étape nous a permis d'épurer et de retravailler les formulations de notre échelle de mesure afin d'en améliorer les performances psychométriques. La version finale de l'échelle est présentée dans le tableau 1.

La distinction entre les répondants qualifiés de causaux et les répondants qualifiés d'effectueux est faite en agrégeant les trois traits psychographiques (l'intuitivité; la proactivité; l'ambiguïté). Tout d'abord, une régression hiérarchique ascendante permet de distinguer des groupes de répondants. Ensuite, un calcul des scores des traits psychographiques permet de valider que chaque groupe est constitué de répondants ayant des traits significativement différents les uns des autres et reflétant la dualité effective / causale des décideurs de notre échantillon.

Méthode des scénarios et variable dépendante

La variable dépendante de cette recherche est la décision d'internationaliser. Nous avons opté pour l'utilisation de la Méthode Des Scénarios (MDS) de Chonko et al. (1996) pour mesurer des intentions de décision. La MDS est une méthode projective et

participative d'enquête. Cette méthode permet de développer un outil de mesure des décisions composé d'une succession de situations génériques et dilemmatiques de gestion, des scénarios, qui décrivent des situations d'internationalisation. A la suite de chacun des scénarios, les répondants sont invités à se positionner par rapport à une série de réponses comportementales mettant en œuvre des comportements typiques de décideurs confrontés à des situations d'internationalisation.

La construction des scénarios a suivi cinq étapes préconisées par Chonko et al. (1996 et Nillès (2001) : identification des situations décisionnelles (entretiens réalisés auprès de 19 décideurs); description schématique de ces situations; prétests des scénarios et identification des réponses comportementales (entretiens et questionnaires réalisés auprès de 14 autres décideurs); prétests de l'instrument de mesure des comportements (102 réponses obtenues de la part de futurs managers); exploitation du questionnaire (148 répondants français).

Afin de traiter notre question de recherche, nous avons choisi les scénarios et les réponses comportementales les plus pertinents. Quatre scénarios et dix réponses comportementales ont été mobilisés pour cette recherche. Un exemple de scénario est donné ci-dessous :

« Une excellente idée vous a conduit à concevoir un produit innovant qui est maintenant prêt à être vendu sur le territoire national. En réunion avec votre équipe, vous notez que le produit a les caractéristiques pour être distribué sur d'autres marchés. Vous abordez l'éventualité de déployer ce produit internationalement, dès les premières phases de commercialisation. Vos collaborateurs sont inquiets, car votre entreprise, implantée uniquement sur le territoire national, ne dispose d'aucun contact à l'étranger. »

Des chefs d'entreprise ont réagi à cette situation, êtes-vous d'accord avec leurs suggestions ci-dessous ?

A ce scénario, le répondant devait donner son degré d'accord (sur une échelle de Likert en 7 points) sur les réponses comportementales ci-après :

A- Si l'entreprise a de faibles ressources, il vaut mieux ne pas la fragiliser en prenant le risque supplémentaire de l'internationalisation.

B- Internationaliser un produit sans avoir de contacts sur place c'est courir à sa perte.

C- L'internationalisation d'un produit c'est l'angoisse, dans ces conditions, je préfère repousser un maximum.

Comme présenté en revue de littérature, cette recherche se propose d'étudier deux concepts : l'opportunité et les barrières (nous distinguerons les barrières internes et externes). Les items qui suivent les scénarios contiennent donc tous une des trois dimensions que nous étudions dans cette recherche (une situation d'opportunité, la présence de barrières internes, la présence de barrières externes).

Le test des hypothèses de recherche se fera en calculant les moyennes des scores des réponses comportementales pour chaque groupe de répondants. Ensuite, des ANOVAs (ou ANalysis Of VAriance) permettent de tester de manière robuste si les différences de moyennes entre les groupes sont significatives ou pas.

TABLEAU 2
Statistiques descriptives

| Variable | France |
|----------------------------|---|
| Genre | 83 % d'hommes |
| Age du décideur | 6% inférieur à 30 ans 26% entre 30 et 40 ans 60% supérieur à 40 ans |
| Niveau d'étude | 5% inférieur au Bac 23% entre Bac et Bac + 4 72% supérieur au Bac + 5 |
| Statut | 41% propriétaires de l'entreprise 27% dirigeants actionnaires 31% dirigeants salariés |
| Secteur d'activité | 77% industrie 3% distribution 16% conseil |
| Age de la firme | 17% inférieur à 5 ans 10% entre 5 et 10 ans 36% supérieur à 10 ans |
| Taille de la firme | 34% inférieur à 10 salariés 13% entre 11 et 30 salariés 10% entre 31 et 50 salariés 14% entre 51 et 100 salariés 28% supérieur à 100 salariés |
| Chiffre d'affaires | 17% inférieur à 100 k€ 9% entre 100 et 500 k€ 38% entre 501 k€ et 25 M€ 35% supérieur à 25 M€ |
| Présence à l'international | 24% Non présentes |

Les pourcentages sont exprimés par rapport au nombre total de réponses valides. La différence entre 100 et la somme des pourcentages correspond au pourcentage de la catégorie « autre réponse ».

Qualité des échelles de mesure

Les qualités psychométriques des échelles de mesure sont présentées dans les tableaux 2 et 3. Ces deux tableaux indiquent de bonnes qualités psychométriques. En effet, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire, regroupés dans le tableau 2, confirment le caractère unidimensionnel des échelles de mesure et le niveau acceptable des poids (supérieurs à 0,5) et poids croisés (inférieur à 0,3). Les critères de fiabilité des échelles de mesure sont conformes aux standards définis par Nunnally et Bernstein (1994) (tableau 3).

Les alphas de Cronbach sont compris entre 0,68 et 0,79. Les échelles de mesure de la proactivité, de la tolérance envers l'ambiguïté et de l'intuitivité sont très proches des critères de Nunnally et Bernstein (1994). Deux éléments nous permettent d'accepter ces niveaux de fiabilité. Premièrement, de plus en plus d'auteurs critiquent cette mesure de la fiabilité qui a tendance à sous-estimer la fiabilité des échelles de mesure (Gu et al., 2013) et suggèrent d'utiliser des mesures de fiabilité composites (Werts et al., 1974; Yang et Green, 2011). Deuxièmement, la formule de l'alpha de Cronbach le rend sensible au nombre d'items (Stommel et Dontje, 2014). Nos échelles de mesure

TABLEAU 3
Poids des énoncés des échelles de mesure

| Items | Facteur 1 | Facteur 2 | Facteur 3 |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| Amb1 | ,827 | | |
| Amb3 | ,761 | | |
| Amb5 | -,780 | | |
| Amb6 | -,662 | | |
| Pro2 | | | ,514 |
| Pro3 | ,262 | | ,630 |
| Pro5 | -,253 | | ,815 |
| Pro6 | | | ,717 |
| Intui1 | | ,853 | |
| Intui3 | | ,735 | -,209 |
| Intui5 | | ,734 | |

Seuls les poids supérieurs à 0,2 sont présentés dans ce tableau

étant composées de peu d'items, sont défavorisées par cette caractéristique de l'alpha de Cronbach. Pour vérifier ce point, nous avons calculé le Rhô de Jöreskog à l'aide du tableur proposé par Michaël Korchia⁸. Le Rhô de Jöreskog est préféré à l'alpha de Cronbach dans de nombreuses recherches (Werts et al., 1974; Yang et Green, 2011). Avec cette nouvelle mesure de la fiabilité, les valeurs calculées sont les critères de Nunnally (1967). Enfin, la capacité discriminatoire des échelles de mesure est également bonne, puisque les écarts types des échelles sont compris entre 0,83 et 1,13.

Résultats

Avant de pouvoir réaliser les tests des hypothèses, nous avons dû réaliser deux traitements de données intermédiaires : premièrement, l'identification de groupes de répondants en fonction de leurs traits psychographiques (« tolérance envers l'ambiguïté », « proactivité » et « intuitivité ») et deuxièmement, la qualification de chaque groupe en fonction de son profil effectual ou causal. Chacune de ces étapes est développée ci-dessous.

La classification hiérarchique ascendante des items des échelles de mesure des traits psychographiques « tolérance envers l'ambiguïté », « proactivité » et « intuitivité » identifie nettement trois groupes distincts de répondants. Les deux tests menés, sur la base de l'analyse des dendrogrammes et de la variance intra classe, convergent dans ce sens⁹.

Une somme par groupe des scores des échelles de mesure des traits psychographiques permet d'identifier les groupes de répondants qui suivent les modes de raisonnement effectuals (ou causaux) pour prendre leur décision. Le groupe ayant le score le plus élevé (individus ayant une tolérance envers l'ambiguïté, une proactivité et une intuitivité nettement supérieures aux autres décideurs) est qualifié d'effectual. *A contrario*, le groupe ayant le score le moins élevé est qualifié de causal. Le troisième groupe comporte des individus ayant des traits

8. www.watoowatoo.net/sem/sem_stats.xls

9. Les tableaux des résultats sont disponibles sur simple demande aux auteurs.

TABLEAU 4
Qualités psychométriques des échelles de mesure

| | Nb d'items | Nb de dimensions | Moyenne | σ | α | ρ |
|------------------------------|------------|------------------|---------|----------|----------|--------|
| Tolérance envers l'ambiguïté | 4 | 1 | 2.9 | 1.13 | 0.79 | 0.84 |
| Proactivité | 4 | 1 | 2.9 | 0.83 | 0.68 | 0.76 |
| Intuitivité | 3 | 1 | 4.2 | 1.06 | 0.69 | 0.81 |

TABLEAU 5
T-tests des scores des groupes de répondants

| | | Test de Levene's d'égalité des variances | | t-test d'égalité des moyennes | | | | | | |
|-------------------|--|--|------|-------------------------------|--------|-----------------|-----------------------|------------------------------|--|-----------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Différence de moyenne | Différence d'erreur standard | Intervalle de confiance de la différence à 95% | |
| | | | | | | | | | Inférieur | Supérieur |
| Score Ambiguïté | Hypothèse d'égalité des variance | 1,439 | ,235 | -13,492 | 58 | ,000 | -10,366 | ,768 | -11,904 | -8,828 |
| | Hypothèse de non égalité des variances | | | -13,492 | 53,537 | ,000 | -10,366 | ,768 | -11,907 | -8,825 |
| Score Proactivité | Hypothèse d'égalité des variances | ,491 | ,486 | -4,676 | 58 | ,000 | -3,266 | ,698 | -4,664 | -1,868 |
| | Hypothèse de non égalité des variances | | | -4,676 | 57,688 | ,000 | -3,266 | ,698 | -4,665 | -1,868 |
| Score Intuitivité | Hypothèse d'égalité des variances | 1,482 | ,228 | -6,607 | 58 | ,000 | -5,066 | ,766 | -6,601 | -3,531 |
| | Hypothèse de non égalité des variances | | | -6,607 | 53,395 | ,000 | -5,066 | ,766 | -6,604 | -3,528 |

$n_{\text{effectual}} = 30$; $n_{\text{causal}} = 30$

moins prononcés. Enfin, les T-tests (tableau 4) valident que les différences de scores entre les groupes sont bien significatives.

L'examen des hypothèses nous a conduits à réaliser des analyses de variances sur les différents groupes identifiés à l'aide des typologies. Les résultats les plus prégnants sont ceux qui analysent les groupes ayant des caractères effectuaux/ causaux les plus prononcés. Le tableau 5 présenté ci-dessous compare les moyennes des scores du groupe des répondants effectuaux à celles des causaux.

Les analyses de variance menées sur les dix réponses comportementales révèlent des différences de moyennes positives significatives entre les deux groupes analysés (effectuaux et causaux) concernant la saisie d'opportunité et le comportement face aux barrières (comme synthétisé dans le tableau 6).

Plus spécifiquement, OPP1.1 et OPP1.2 mesurent la non-saisie d'opportunité et le caractère prudent des répondants. Les résultats corroborent nos hypothèses, à savoir que les répondants qualifiés de causaux sont également ceux qui sont les plus prudents (les différences de moyennes sont significatives au seuil

de 5 % et 1 %). Par conséquent, H1 est corroborée (H1 : les décideurs causaux ont davantage tendance à saisir une opportunité séquentielle d'internationalisation que les décideurs effectuaux).

Les réponses comportementales OPP2.1 et OPP2.2 proposent une perspective inversée par rapport à OPP1.1 et OPP1.2. Nous notons que les répondants effectuaux ont des moyennes significativement plus élevées que les causaux uniquement sur ces deux réponses comportementales. Ces deux réponses comportementales sont liées à des saisies d'opportunités et une tendance à internationaliser rapidement dans de nombreux pays. En d'autres termes, les répondants qui ont le plus tendance à saisir les opportunités discontinues d'internationalisation sont les effectuaux. Notre hypothèse H2 est ainsi corroborée (H2 : les décideurs effectuaux ont davantage tendance à saisir une opportunité discontinue d'internationalisation que les décideurs causaux).

Nous ne notons pas de différences significatives concernant les réponses comportementales B2.1, B2.2 et B2.3. Ces trois items confrontent le répondant à des barrières externes (distance géographique, différence linguistique, différence culturelle). Nos

TABLEAU 6
Analyse de variance des différences intergroupes (test Post Hoc LSD)

| | Label | Différence de moyenne | Erreur standard | Sig. |
|-------------|---|-----------------------|-----------------|------|
| OPP1.1 (H1) | Un marché de niche... je serais prudent, je commencerais à vendre localement, puis, après 2-3 ans, je lancerais le produit à l'international quitte à rater des opportunités. | -,862 | ,435 | ,049 |
| OPP1.2 (H1) | Moi j'aurais une démarche modérée : je commencerais rapidement par le pays le plus opportun. Si les résultats satisfaisants, je tenterais un autre pays, et ainsi de suite. | -,866 | ,330 | ,010 |
| OPP2.1 (H2) | Dans ce cas, moi je foncerais, je féliciterais les équipes pour leur travail, et je lancerais le produit dans les pays les plus intéressés par mon offre. | 1,280 | ,483 | ,009 |
| OPP2.2 (H2) | J'explorerais de nouveaux pays le plus rapidement possible, si les concurrents y vont il ne faut pas se laisser distancer. | ,740 | ,369 | ,047 |
| B1.1 (H3) | Si l'entreprise a de faibles ressources, il vaut mieux ne pas la fragiliser en prenant le risque supplémentaire de l'internationalisation. | -,896 | ,462 | ,054 |
| B1.2 (H3) | Internationaliser un produit sans avoir de contacts sur place c'est courir à sa perte. | -,929 | ,452 | ,042 |
| B1.3 (H3) | L'internationalisation d'un produit c'est l'angoisse, dans ces conditions, je préfère repousser un maximum. | -,644 | ,314 | ,042 |
| B2.1 (H4) | Si tu veux tenir un produit de A à Z, il faut qu'il y ait un retour direct... Le Kazakhstan c'est trop loin pour ça, je ne m'y aventurerais pas. | .052 | .415 | .901 |
| B2.2 (H4) | L'histoire de la langue c'est accessoire à côté des problèmes politiques, ça me semble trop risqué d'y aller. | .024 | .409 | .544 |
| B2.3 (H4) | S'internationaliser dans une zone où on connaît bien la culture c'est déjà difficile, aller au Kazakhstan c'est vraiment rajouter une difficulté inutile. | -.028 | .382 | .942 |

$n_{\text{effectual}} = 30$; $n_{\text{causal}} = 30$

deux groupes de répondants ne montrent pas de différences de comportement face à ces barrières. Ce résultat nous permet de conclure que le trait effectual ou causal du décideur n'explique pas le comportement en présence de barrières externes. Ainsi, notre hypothèse H3 n'est pas corroborée (H3 : les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières externes à l'internationalisation que les décideurs effectuaux).

Enfin, les différences de moyennes des réponses comportementales B1.1, B1.2 et B1.3 sont négatives et significatives (au seuil de 5 %, sauf pour B1 – significative au seuil de 6 %). Les trois réponses comportementales mettent en œuvre différentes barrières internes susceptibles de freiner ou bloquer l'internationalisation d'une firme : le manque de ressources, le manque de contacts et les barrières psychologiques. Concernant ces trois ressources, nous observons que les répondants causaux sont plus freinés par des barrières internes que les répondants effectuaux. Ces résultats nous permettent de corroborer H4 (H4 : les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières internes à l'internationalisation que les décideurs effectuaux).

Discussion et conclusion

Le double objectif de notre article est d'analyser les liens entre le mode de raisonnement du décideur et la saisie d'opportunités d'une part (1), et le comportement en présence de barrières d'autre part (2). Nos résultats révèlent, tout d'abord que les décideurs effectuaux ont davantage tendance à saisir une opportunité

d'internationalisation discontinue et rapide que les causaux; puis que les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières internes que les décideurs effectuaux lorsqu'ils sont confrontés à une situation d'internationalisation. En revanche, nous ne notons pas de différence de comportement en présence de barrières externes entre les décideurs causaux et effectuaux.

Un premier constat porte sur le comportement des décideurs vis-à-vis d'une opportunité en contexte international. Le courant théorique de l'EI initié par Oviatt et McDougall (1994; 2005) traduit l'importance de l'environnement dans la décision des firmes. Nous avons observé que le décideur qualifié d'effectual et celui qualifié de causal ne réagissent pas de la même manière face aux différentes opportunités d'internationalisation. La façon d'aborder une opportunité est donc liée aux caractéristiques du décideur et impacte le processus d'internationalisation. Face à une opportunité à l'international, l'acteur effectual va exploiter les moyens et les ressources dont il dispose pour la saisir (H1), alors que l'acteur causal va en décomposer les étapes et explorer comment les franchir (H2) (Saravathy et al., 2014). En d'autres termes, un décideur effectual s'affranchit d'une planification trop lourde qui pourrait ralentir sa prise de décision. Ainsi, nos résultats viennent enrichir les travaux sur la question de la rapidité de l'internationalisation, notion centrale de l'EI (Chetty et al., 2014; Oviatt et McDougall, 2005).

Un second constat porte sur l'incidence du mode de raisonnement des décideurs sur leur comportement face aux barrières internes et externes à l'internationalisation. Les décideurs

TABLEAU 7
Synthèse des hypothèses

| | Label | Statut |
|----|--|----------------|
| H1 | Les décideurs causaux ont davantage tendance à saisir des opportunités d'internationalisation séquentielle que les décideurs effectueux. | Corroborée |
| H2 | Les décideurs effectueux ont davantage tendance à saisir des opportunités d'internationalisation discontinues que les décideurs causaux. | Corroborée |
| H3 | Les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières externes que les décideurs effectueux. | Non Corroborée |
| H4 | Les décideurs causaux sont davantage freinés par des barrières internes que les décideurs effectueux. | Corroborée |

causaux sont davantage freinés par les barrières internes à l'internationalisation que les autres décideurs. En effet, les décideurs causaux ont tendance à planifier davantage leurs actions tout en cherchant à minimiser les risques associés à l'internationalisation (risque de dispersion, échec, pertes financières, etc.). Dans la phase de préparation à l'internationalisation, les décideurs causaux ont besoin de connaissances approfondies des marchés, des différences culturelles, des exigences juridiques et techniques des pays dans lesquels ils veulent s'implanter. En outre, ils essayent de prévoir l'imprévu et de se focaliser sur ce qui peut entraver leur succès et retarder leur internationalisation. Ainsi, les décideurs causaux se focalisent sur les ressources qu'ils ne possèdent pas et considèrent ce manque comme un handicap. Les décideurs causaux ont donc plus tendance à s'internationaliser suivant un processus séquentiel et progressif.

Un troisième constat porte sur le comportement des décideurs en présence de barrières externes. Nous observons que les décideurs effectueux et causaux ont des comportements similaires lorsqu'ils font face à des barrières externes. Nos résultats rapprochent les comportements des entrepreneurs effectueux et causaux en montrant que, dans certains contextes, ils réagissent de la même manière. Ce point nous semble particulièrement original au regard des travaux existant sur la théorie de l'effectuation. Les premiers développements des recherches sur l'effectuation ont eu tendance à considérer l'effectuation et la causation comme deux logiques différentes (Chandler et al., 2011), comme étant l'inverse de l'autre (Read et Sarasvathy, 2005), ou comme deux modes de pensée en contraste (Maine et al., 2015). La conséquence de cette opposition est qu'un décideur effectuel agit différemment d'un décideur causal. Or, face à un stimulus externe, il semble que tous les décideurs (effectueux et causaux) agissent de la même manière. Ce point met donc en exergue que les comportements des deux types de décideurs ne sont pas nécessairement opposés et qu'ils dépendent également de la tâche. Plus spécifiquement, lorsque la tâche est liée à l'environnement interne du décideur, il semblerait que les effectueux aient une capacité supérieure à mobiliser les moyens qu'ils ont à disposition pour traiter cette tâche. A contrario, lorsque la tâche est liée à l'environnement externe du décideur, les moyens dont pourraient bénéficier les

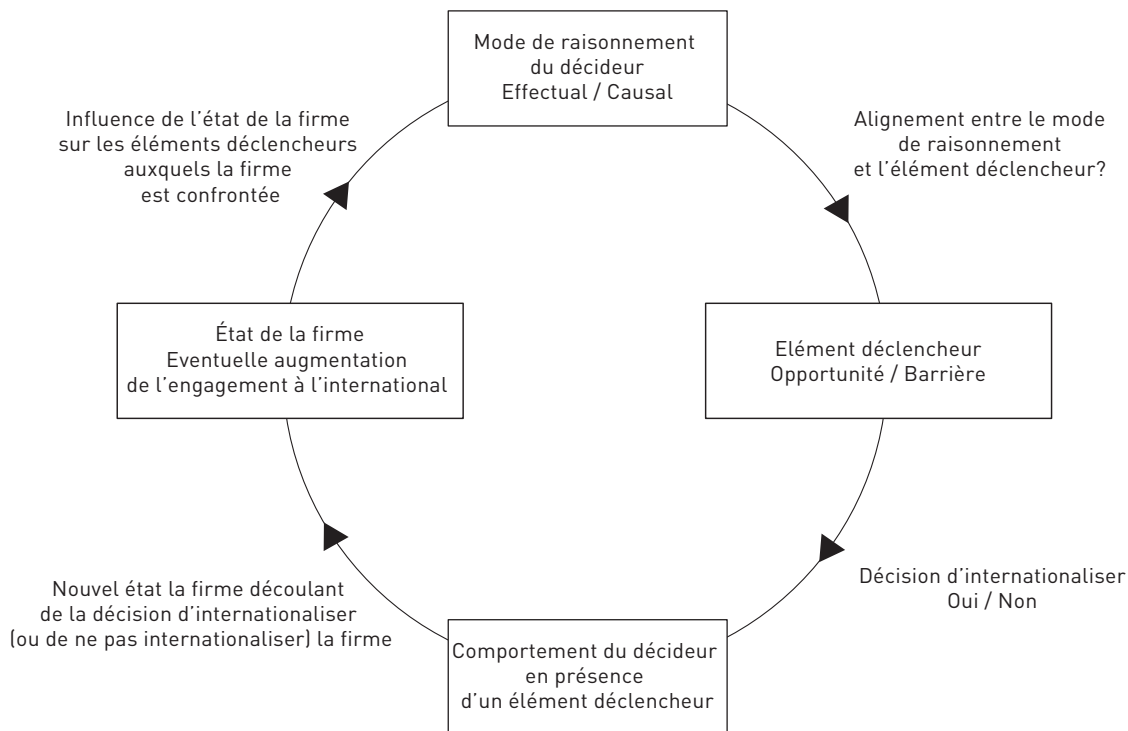
effectueux ne lui permettent pas de traiter cette tâche, ainsi, il se comporte de la même manière que les causaux.

Pour résumer ces trois constats, nous proposons un modèle dynamique de relations entre le mode de raisonnement, l'*élément déclencheur* (l'opportunité ou la barrière) et le comportement des décideurs en contexte d'internationalisation. Le décideur, en présence d'un élément déclencheur (opportunité ou barrière), se comporte différemment en fonction de son mode de raisonnement. Lorsque le mode de raisonnement du décideur est aligné avec l'élément déclencheur (par exemple un décideur causal est confronté à une opportunité séquentielle), le décideur saisit l'opportunité et augmente ainsi l'engagement international de son entreprise. L'état de la firme est alors altéré par un nouvel environnement international, ce qui engendre de nouveaux éléments déclencheurs. Le PI s'établit ainsi, par une succession d'exposition à des éléments déclencheurs qui seront saisis, ou pas, en fonction du mode de raisonnement du décideur. La figure 2 présentée ci-après illustre ce processus.

Cet article apporte trois contributions majeures. Une première contribution est d'ordre théorique. Les travaux d'Acedo et Florin (2006) *cognition, and international business theory*, this paper develops a model integrating individual-level and firm-level characteristics to provide an entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of small and medium size ventures. The model is tested on a sample of Spanish ventures using structural equation modeling techniques (partial least squares et de Tan et al. (2007) ont étudié l'engagement des firmes à l'international en présence de barrières. Leur recherche montre que les caractéristiques cognitives des décideurs (orientation internationale, comportement face au risque, proactivité et intuitivité) influencent l'internationalisation des firmes. Notre recherche se positionne dans le prolongement de ces résultats, en proposant la perspective théorique de l'effectuation pour expliquer les comportements des décideurs. La seconde contribution est d'ordre méthodologique. En effet, la théorie de l'effectuation a principalement été mobilisée dans des études théoriques et qualitatives, c'est d'ailleurs l'une des principales critiques qui lui est faite (Arend et al., 2015). Cette étude empirique quantitative corrobore certains principes fondamentaux de la théorie. La méthode originale des scénarios semble appropriée pour opérationnaliser et mettre à l'épreuve du terrain la théorie de l'effectuation. Il convient également de souligner une troisième contribution, sur le plan managérial. Plus spécifiquement, cet article fournit aux décideurs des explications sur l'influence du mode de raisonnement sur le processus d'internationalisation. Ce travail offre des clés pour comprendre comment le mode de raisonnement du décideur va influencer son engagement à l'international.

Au-delà de ces contributions, une limite méthodologique est à signaler. Elle a trait à la nature du répondant, décrit comme étant un décideur de PME au sens large, incluant les cadres supérieurs. Nous ne sommes donc pas dans le cadre traditionnel de la théorie de l'effectuation qui aurait nécessité la présence d'entrepreneurs experts. Cependant, nos résultats mettent en évidence que les décideurs de PME ont également des modes de raisonnement effectueux et causaux. Cet article s'inscrit donc dans la tendance qu'on observe aujourd'hui de généraliser la théorie de l'effectuation en la mobilisant sur des terrains variés

FIGURE 2
Processus d'internationalisation et mode décisionnel (les auteurs)



comme sur l'intrapreneuriat (Halme et al., 2012), ou le management au sein de grandes entreprises par exemple.

Finalement, l'évocation de ces contributions et limites nous amène à relever deux pistes de recherche qui semblent prometteuses. Une piste potentielle consisterait à mieux comprendre comment la dialogique intervient dans les étapes du processus d'internationalisation, ainsi que dans le choix d'expansion rapide ou séquentielle et progressive. Pour ce faire, il serait également « intéressant d'étendre cette recherche à de nouveaux terrains, par exemple aux projets de création d'entreprises internationales au sein d'incubateurs ».

Références

- ACEDO Francisco José; FLORIN Juan (2006). « An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, N° 1, p. 4967, doi : 10.1007/s10843-006-0482-9.
- ALVAREZ Sharon A; BARNEY Jay B (2014). « Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 38, n° 1, p. 159184, doi : 10.1111/etap.12078.
- ANDERSSON Svante (2011). « International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18, n° 3, p. 627643, doi : 10.1108/14626001111155745.
- AREND Richard J; Sarooghi HESSAMODIN Hessemoddin; BURKEMPER Andrew (2015). « Effectuation as Ineffectual? Applying the 3E Theory-Assessment Framework to a Proposed New Theory of Entrepreneurship », *Academy of Management Review*, Vol. 40, N° 4, p. 630651, doi : 10.5465/amr.2014.0455.
- ARNDT Christian; BUCH Claudia M; MATES Anselm (2012). « Disentangling barriers to internationalisation », *Canadian Journal of Economics*, Vol. 45, N° 1, p. 4163, doi : 10.1111/j.1540-5982.2011.01686.x.
- ARTEAGA-ORTIZ Jesús; FERNÁNDEZ-ORTIZ Rubén (2010). « Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises », *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, N° 3, p. 395420, doi : 10.1111/j.1540-627X.2010.00300.x.
- BERENDS Hans; JELINEK Mariann; REYMEY Isabelle; STULTIËNS Rutger (2014). « Product Innovation Processes in Small Firms: Combining Entrepreneurial Effectuation and Managerial Causation », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31, N° 3, p. 616635, doi : 10.1111/jpim.12117.
- BILKEY Warren J (1978). « An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, N° 1, p. 3346.
- BILKEY Warren J; TESAR George (1977). « The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms », *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, p. 9398.
- BRETTEL Malte; MAUER René; ENGELN Andreas; KÜPPER Daniel (2012). « Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance », *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, N° 2, p. 167184, doi : 10.1016/j.jbusvent.2011.01.001.
- BUDNER Stanley (1962). « Intolerance of ambiguity as a personality variable », *Journal of Personality*, Vol. 30, N° 1, p. 2950, doi : 10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x.

- CAVUSGIL Salih Tamer (1984). « Differences among exporting firms based on their degree of internationalization », *Journal of Business Research*, Vol. 12, N° 2, p. 195208, doi : 10.1016/0148-2963(84)90006-7.
- CERDIN Jean-Luc; PERETTI Jean-Marie (2001). Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH. Communication présentée à la conférence AGRH, Liège, Belgique.
- CHANDLER Gaylen N; DETIENNE Dawn R; MCKELVIE Alexander; MUMFORD Troy V. (2011). « Causation and effectuation processes: A validation study », *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, N° 3, p. 375390, doi : 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006.
- CHETTY Sylvie; JOHANSON Martin; MARTÍN MARTÍN Oscar (2014). « Speed of internationalization: conceptualization, measurement and validation », *Journal of World Business*, Vol. 49, N° 4, p. 633650, doi : 10.1016/j.jwb.2013.12.014.
- CHETTY Sylvie; OJALA Arto; LEPPÄÄHO Tanja (2015). « Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms », *European Journal of Marketing*, Vol. 49, N° 9/10, p. 14361459, doi : 10.1108/EJM-11-2013-0630.
- CHONKO Lawrence B; TANNER John F; WEEKS William A (1996). « Ethics in salesperson decision making: A synthesis of research approaches and an extension of the scenario method », *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, N° 1, p. 3552.
- CHURCHILL Jr Gilbert A (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, N° 1, p. 6473, doi : 10.2307/3150876.
- CISZEWSKA-MLINARIC Mariola; OBLOJ Krzysztof; WASOWSKA Aleksandra (2016). « Effectuation and causation: Two decision-making logics of INVs at the early stage of growth and internationalisation », *Journal for East European Management Studies*, Vol. 21, N° 3, p. 275297, doi : 10.1688/JEEMS-2016-Ciszewska-Mlinaric.
- COOK Colleen; HEATH Fred; THOMPSON Russel L (2000). « A meta-analysis of response rates in web or internet-based surveys », *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 60, N° 6, p. 821836, doi : 10.1177/00131640021970934.
- COVIELLO Nicole E; JONES Marian V (2004). « Methodological issues in international entrepreneurship research », *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, N° 4, p. 485508, doi : 10.1016/j.jbusvent.2003.06.001.
- DEW Nicholas; READ Stuart; SARASVATHY Saras D; WILTBANK Robert (2008). « Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, N° 1, p. 3759, doi : 10.1016/j.jebo.2006.10.008.
- DUTTA Dev K; THORNHILL Stewart (2014). « Venture Cognitive Logics, Entrepreneurial Cognitive Style, and Growth Intentions: A Conceptual Model and an Exploratory Field Study », *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 4, N° 2, p. 147166, doi : 10.1515/erj-2012-0004.
- FIGUEIRA-DE-LEMONS Francisco; JOHANSON Jan; VAHLNE Jan-Erik (2011). « Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model », *Journal of World Business*, Vol. 46, N° 2, p. 143153, doi : 10.1016/j.jwb.2010.05.008.
- FISHER Greg (2012). « Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, N° 5, p. 10191051, doi : 10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x.
- FLETCHER Denise; VYAKARNAM Shailendra (1999). Enacting globalisation and mapping growth in small entrepreneurial firms. Communication présentée à la conférence *Frontiers For Entrepreneurship Research*, Babson College/Kauffman
- FRISHAMMAR Johan; ANDERSSON Svante (2009). « The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, N° 1, p. 5777, doi : 10.1007/s10843-008-0031-9.
- GANASSALI Stéphane; MOSCAROLA Jean (2004). « Protocoles d'enquête et efficacité des sondages par internet », *Décisions Marketing*, Vol. 33, p. 6375.
- GU Fei; LITTLE Todd D; KINGSTON Neal M (2013). « Misestimation of reliability using coefficient alpha and structural equation modeling when assumptions of tau-equivalence and uncorrelated errors are violated », *Methodology*, Vol. 9, N° 1, p. 3040, doi : 10.1027/1614-2241/a000052.
- HALME Minna; LINDEMAN Sara; LINNA Paula (2012). « Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations », *Journal of Management Studies*, Vol. 49, N° 4, p. 743784, doi : 10.1111/j.1467-6486.2012.01045.x.
- HANSEN David J; SHRADER Rodney; MONLLOR Javier (2009). « Composite definitions of entrepreneurial opportunity and their operationalizations: toward a typology », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 29, N° 17, p. 116.
- HARMS Rainer; SCHIELE Holger (2012). « Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process », *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 10, N° 2, p. 95116, doi : 10.1007/s10843-012-0089-2.
- HUTCHINSON Karise; FLECK Emma; LLOYD-REASON Lester (2009). « An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, N° 4, p. 544568, doi : 10.1108/14626000911000910.
- JOHANSON Jan; VAHLNE Jan-Erik (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. 2332.
- JOHANSON Jan; VAHLNE Jan-Erik (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N° 9, p. 14111431, doi : 10.1057/jibs.2009.24.
- JOHANSON Jan; WIEDERSHEIM-PAUL Finn (1975). « The internationalization of the firm - four Swedish cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N° 3, p. 305323, doi : 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.
- JONES Marian V; COVIELLO Nicole E (2005). « Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time », *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N° 3, p. 284303, doi : 10.1057/palgrave.jibs.8400138.
- KALINIC Igor; SARASVATHY Saras D; FORZA Cipriano (2014). « Expect the unexpected: Implications of effectual logic on the internationalization process », *International Business Review*, Vol. 23, N° 3, p. 635647, doi : 10.1016/j.ibusrev.2013.11.004.
- KAMMOUN Mohja; ZERIBI Olfa (2011). L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de pme : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle. Communication présentée à la XX^e conférence de l'AIMS, Nantes.

- KHATRI Naresh; NG H Alvin (2000). «The Role of Intuition in Strategic Decision Making», *Human Relations*, Vol. 53, N° 1, p. 5786, doi : 10.1177/0018726700531004.
- KIRZNER Israel M (1973). *Competition and entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- LAUFS Katharina; SCHWENS Christian (2014). «Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda», *International Business Review*, Vol. 23, N° 6, p. 11091126, doi : 10.1016/j.ibusrev.2014.03.006.
- LEONIDOU Leonidas C (2004). «An analysis of the barriers hindering small business export development», *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N° 3, p. 279302.
- MAC Donald AP (1970). «Revised scale for ambiguity tolerance: reliability and validity», *Psychological Reports*, Vol. 26, N° 3, p. 791798, doi : 10.2466/pr0.1970.26.3.791.
- MADSEN TAGE Koed; SERVAIS Per (1997). «The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?», *International Business Review*, Vol. 6, N° 6, p. 561583, doi : 10.1016/S0969-5931(97)00032-2.
- MAINE Elicia; SOH Pek-Hooi; DOS SANTOS Nancy (2015). «The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition», *Technovation*, Vol. 39, p. 5372, doi : 10.1016/j.technovation.2014.02.007.
- MAINELA Tuija; PUHAKKA Vesa (2009). «Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 7, N° 2, p. 111134, doi : 10.1007/s10843-008-0034-6.
- MAINELA Tuija; PUHAKKA Vesa; SERVAIS Per (2014). «The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship: A Review and a Research Agenda», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, N° 1, p. 105129, doi : 10.1111/ijmr.12011.
- MAMLOUK Lamia (2011). Les déterminants du report de l'achat en ligne. These, soutenu a l'universite Paul Cezanne.
- NILLÈS Jean-Jacques (2001). «Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente», *Décisions Marketing*, vol. 22, p. 6572.
- NOWIĘSKI Witold; RIALP Alex; NOWIŃSKI Witold; RIALP Alex; NOWIĘSKI Witold; RIALP Alex (2013). «Drivers and strategies of international new ventures from a Central European transition economy», *Journal of East European Management Studies*, Vol. 2, N° 2, p. 192231.
- NUNNALLY Jum Clarence (1967). *Psychometric theory*, New York, Mc Graw-Hill.
- NUNNALLY Jum Clarence; BERNSTEIN Ira H (1994). *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- OVIATT Benjamin M; MCDUGALL Patricia P (2005). «Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29, N° 5, p. 537554, doi : 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.
- OVIATT Benjamin M; MCDUGALL PATRICIA Phillips (1994). «Toward a theory of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N° 1, p. 440459.
- PERRY John T; CHANDLER Gaylen N; MARKOVA Gergana (2012). «Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 36, N° 4, p. 837861, doi : 10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x.
- READ Stuart; SARASVATHY Saras D (2005). «Knowing What to Do and Doing What You Know», *The Journal of Private Equity*, Vol. 9, N° 1, p. 4562, doi : 10.3905/jpe.2005.605370.
- RYDELL Susan T; ROSEN Ephraim (1966). «Measurement and some correlates of need-cognition», *Psychological Reports*, Vol. 19, N° 1, p. 139165, doi : 10.2466/pr0.1966.19.1.139.
- SARASVATHY Saras (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*, Cheltenham, Royaume-Uni, Edward Elgar.
- SARASVATHY Saras D (2001). «Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency», *The Academy of Management Review*, Vol. 26, N° 2, p. 243263, doi : 10.2307/259121.
- SARASVATHY Saras D; DEW Nicholas; VELAMURI S Ramakrishna; VENKATARAMAN Sankaran (2003). «Three Views of Entrepreneurial Opportunity», *Handbook Of Entrepreneurship Research*, Springer-Verlag, New York, p. 141160.
- SARASVATHY Saras; DEW Nicholas (2008). «Effectuation and Over-Trust: Debating Goel and Karri», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, N° 4, p. 727737, doi : 10.1111/j.1540-6520.2008.00250.x.
- SARASVATHY Saras; KUMAR K; YORK Jeffrey G; BHAGAVATULA Suresh (2014). «An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities», *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 38, N° 1, p. 7193, doi : 10.1111/etap.12088.
- SCHUMPETER Joseph Alois (1934). *The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Boston, Harvard University Press.
- SCHWEIZER Roger; VAHLNE Jan Erik; JOHANSON Jan (2010). «Internationalization as an entrepreneurial process», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8, N° 4, p. 343370, doi : 10.1007/s10843-010-0064-8.
- SEIBERT Scott E; KRAIMER Maria L; CRANT J Michael (2001). «What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success», *Personnel Psychology*, Vol. 54, N° 4, p. 845874, doi : 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x.
- SHANE S (2000). «Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities», *Organization Studies*, Vol. 11, N° 4, p. 448469.
- SHAW Vivienne; DARROCH Jenny (2004). «Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand», *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, N° 4, p. 327343, doi : 10.1007/s10843-004-0146-6.
- SHORT JEREMY C; KETCHEN David J; SHOOK CHRISTOPHER L; IRELAND R Duane (2010). «The Concept of "Opportunity" in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges», *Journal of Management*, Vol. 36, N° 1, p. 4065, doi : 10.1177/0149206309342746.
- STOMMEL Manfred; DONTJE KATHERINE J (2014). *Statistics for Advanced Practice Nurses and Health Professionals*, New York, 1 edition, Springer Publishing Company.
- SUÁREZ-ORTEGA Sonia (2003). «Export Barriers: Insights from Small and Medium-Sized Firms», *International Small Business Journal*, Vol. 21, N° 4, p. 403419, doi : 10.1177/02662426030214002.
- TAN Alvin; BREWER Paul; LIESCH Peter (2007). «Before the first export decision: internationalisation readiness in the pre-export phase», *International Business Review*, Vol. 16, N° 3, p. 294309, doi : 10.1016/j.ibusrev.2007.01.001.

- UNER M Mithat; KOCAK Akin; CAVUSGIL Erin; CAVUSGIL Salih Tamer (2013). « Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey », *International Business Review*, Vol. 22, N° 5, p. 800813, doi : 10.1016/j.ibusrev.2012.12.005.
- VENKATARAMAN S; SARASVATHY SD; DEW N; FORSTER WR (2012). « Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship As a Science of the Artificial », *Academy of Management Review*, Vol. 37, N° 1, p. 2133, doi : 10.5465/amr.2011.0079.
- WERTS CE; LINN RL; JÖRESKOG KG (1974). « Intraclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions », *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, N° 1, p. 2533, doi : 10.1177/001316447403400104.
- WESTHEAD Paul; WRIGHT Mike; UCBASARAN Deniz (2001). « The internationalization of new and small firms: A resource-based view », *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, N° 4, p. 333358, doi : 10.1016/S0883-9026(99)00063-4.
- WOOD Matthew S; MCKINLEY William (2010). « The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective », *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4, N° 1, p. 6684, doi : 10.1002/sej.83.
- YANG Yanyun; GREEN Samuel B (2011). « Coefficient Alpha: A Reliability Coefficient for the 21st Century? », *Journal of Psychoeducational Assessment*, Vol. 29, N° 4, p. 377392, doi : 10.1177/0734282911406668.
- ZAHRA Shaker A (2005). « A theory of international new ventures: a decade of research », *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N° 1, p. 2028, doi : 10.1057/palgrave.jibs.8400118.
- ZETTINIG Peter; BENSON-REA Maureen (2008). « What becomes of International New Ventures? A coevolutionary approach », *European Management Journal*, Vol. 26, N° 6, p. 354365, doi : 10.1016/j.emj.2008.09.009.
- ZUCHELLA Antonella (2000). Firm Size and Internationalization. Communication présentée à la conférence ASAC-ISAM 2000, Montréal, Canada.