

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
HELENA LEFEBVRE

IMPACT DU CAPITAL HUMAIN ET DU CAPITAL SOCIAL  
DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT SUR L'EXPORTATION DE PME  
QUÉBÉCOISES

DÉCEMBRE 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## SOMMAIRE

La mondialisation croissante des marchés entraîne une intensification de la concurrence entre les organisations, de sorte que pour maintenir leurs activités, de nombreuses PME doivent revoir leurs stratégies et leurs façons de faire. Parmi les stratégies de plus en plus adoptées, on retrouve la vente sur des marchés étrangers, l'exportation. Une telle décision est souvent perçue comme risquée et incertaine, du fait notamment de l'entrée sur un marché dont les coutumes, les règles et les acteurs sont inconnus. Ces risques sont en partie composés par la distance culturelle existant entre deux marchés étrangers (le marché d'origine de l'entreprise et celui du pays hôte). En dépit de l'existence de nombreuses recherches et études sur le sujet, peu de réponses ont été apportées pour ce qui est de l'existence de facteurs pouvant faciliter l'internationalisation des entreprises et la façon d'affronter les difficultés qui en découlent. Pourtant, cela présente un intérêt afin de faciliter l'entrée des PME sur de nouveaux marchés, ces activités étant reconnues comme contribuant au dynamisme économique et à la création de richesse.

La recension des travaux sur le sujet a permis d'identifier deux facteurs principaux pouvant favoriser les exportations des PME en diminuant dans une certaine mesure la distance culturelle perçue par les dirigeants. Ainsi, ils permettraient tous deux de recueillir des informations réduisant l'incertitude entourant toute démarche d'internationalisation. Ces deux facteurs, le capital social et le capital humain du propriétaire-dirigeant, sont deux types de capital qui présentent une certaine complémentarité. Ce travail s'inscrit ici par la volonté de vérifier l'impact de ces deux facteurs de manière concomitante sur deux dimensions de l'exportation : les exportations en volume (taux d'exportation) et les exportations en termes de diversité (nombre de pays destinataires des exportations).

Ainsi, l'analyse d'un échantillon de 303 PME manufacturières québécoises exportant dans un ou plusieurs pays, révèle plusieurs aspects des relations entre les facteurs qui n'avaient pas été présentés dans les écrits auparavant. Tout d'abord, le capital social et notamment la détention et la création de relations sociales internationales permettent de détecter des opportunités d'exportations tout en obtenant des renseignements sur les marchés étrangers ciblés par les PME. Ces résultats permettent de réduire l'importance observée dans d'autres travaux, sur l'influence du capital humain des PME ayant déjà une certaine expérience en termes d'exportation. Aussi, c'est principalement le capital humain détenu par les employés de l'organisation, que ce soit par l'expérience, par l'enseignement ou la formation, qui influenceraient significativement l'exportation.

Les résultats ainsi obtenus démontrent que l'internationalisation des PME par l'export ne résulte pas seulement d'une volonté du propriétaire-dirigeant mais est conditionnée par plusieurs facteurs internes (capital humain et social détenu par les membres de la PME) et externes à la PME (opportunités présentes sur les marchés étrangers et repérées par le réseau social de l'entreprise). Outre ces résultats, cette recherche permet de présenter de nouvelles relations articulées autour de trois facteurs : le capital humain, le capital social et les exportations (en volume et en diversité) et propose un nouveau cadre conceptuel pour les analyser.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	iii
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	viii
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	ix
<b>CHAPITRE 1 – INTRODUCTION</b> .....	1
1.1 L'internationalisation des PME .....	1
1.2 Les risques accompagnant le processus d'exportation .....	3
<b>CHAPITRE 2 – PROBLÉMATIQUE</b> .....	6
2.1 L'incertitude .....	6
2.1.1 Définition .....	6
2.1.2 Incertitude et internationalisation .....	8
2.1.3 Stratégies face à l'incertitude .....	12
2.2 La recherche d'informations .....	12
2.2.1 Le profit de l'expérience .....	13
2.2.2 Le capital humain et le capital social comme source d'informations .....	14
2.3 Question de recherche .....	16
<b>CHAPITRE 3 – CADRE THÉORIQUE</b> .....	18
3.1 Distance culturelle .....	18
3.1.1 Définition et dimensions d'Hofstede de la distance culturelle .....	19
3.1.2 Distance culturelle et distance psychologique .....	22
3.1.3 Myopie de la distance culturelle .....	23
3.1.4 Des risques supplémentaires causés par la distance culturelle .....	25

3.2	Capital humain.....	27
3.2.1	Définition générale.....	27
3.2.2	Capital humain à l'international.....	29
3.2.3	Les risques de l'utilisation du capital humain.....	31
3.2.4	Les avantages apportés par le capital humain .....	33
3.3	Capital social .....	33
3.3.1	Définition .....	33
3.3.2	Visions du capital social.....	34
3.3.3	Les risques accompagnant le capital social.....	36
3.3.4	Les apports du capital social à la PME internationale .....	37

#### **CHAPITRE 4 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....**

4.1	Cadre conceptuel .....	40
4.2	Hypothèses de recherche .....	42
4.3	Position de recherche.....	43
4.4	La base de données source.....	44
4.4.1	Provenance des données.....	44
4.4.2	Description des données de la base de données .....	45
4.5	Description de l'échantillon.....	47
4.5.1	Zones et taux des exportations .....	47
4.5.2	Profil général des PME .....	50
4.5.3	Profil général des dirigeants.....	54
4.6	Méthodes d'analyse .....	56
4.6.1	Définitions des variables du modèle de recherche .....	57
4.6.2	Méthode d'analyse .....	59

<b>CHAPITRE 5 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>63</b>
5.1 Capital humain, capital social et taux d'exportation .....	63
5.1.1 Coefficient de détermination et taux d'exportation.....	64
5.1.2 Régression linéaire pour le taux d'exportation .....	65
5.2 Capital humain, capital social et diversité des exportations .....	72
5.2.1 Coefficient de détermination et diversité des exportations .....	72
5.2.2 Régression linéaire et diversité des exportations .....	74
5.3 Synthèse des résultats .....	81
 <b>CHAPITRE 6 – CONCLUSION DE L'ÉTUDE.....</b>	 <b>84</b>
6.1 Conclusion .....	84
6.2 Implications managériales .....	86
6.2.1 Pour les pouvoirs publics .....	87
6.2.2 Pour les chefs d'entreprise .....	87
6.3 Limites de l'étude .....	87
6.4 Pistes de recherche.....	88
 <b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	 <b>90</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Définitions des types d'incertitude à l'international .....	9
Tableau 2	Diversité des activités internationales des PME selon leur taille (pourcentage d'entreprises engagées dans chaque type d'activités).....	46
Tableau 3	Modes d'internationalisation des PME .....	47
Tableau 4	Répartition du chiffre d'affaires (avec exportations) en pourcentage par zone géographique .....	49
Tableau 5	Profil général des PME de l'échantillon .....	51
Tableau 6	Profil exportateur des PME de l'échantillon.....	53
Tableau 7	Profil du propriétaire-dirigeant.....	55
Tableau 8	Description des composantes du capital humain et du capital social des PME.....	58
Tableau 9	Résultats de l'analyse factorielle pour le capital humain.....	60
Tableau 10	Résultats de l'analyse factorielle pour le capital social .....	62
Tableau 11	Coefficient de détermination de la régression entre le capital humain et/ou le capital social et le taux d'exportation.....	64
Tableau 12	Régression entre le capital humain, le capital social et le taux d'exportation .....	66
Tableau 13	Coefficients de détermination du capital humain et/ou capital social sur la diversité des exportations .....	73
Tableau 14	Régression entre le capital humain, le capital social et la diversité des exportations .....	76
Tableau 15	Régression pas à pas entre le capital humain, le capital social et le taux d'exportation .....	81
Tableau 16	Régression pas à pas entre le capital humain, le capital social et la diversité des exportations .....	82

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	La sphère des risques en relation avec le degré d'incertitude .....	7
Figure 2	Concept multidimensionnel d'incertitude .....	8
Figure 3	Répartition des PME exportatrices selon le nombre de pays destinataires .....	48

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens particulièrement à remercier ma directrice de recherche, Madame Josée St-Pierre. Merci de m'avoir aidée, guidée, conseillée pendant toute cette année de travail. Cette étude n'aurait pas été la même sans votre soutien.

J'aimerais aussi remercier Monsieur Jean-Louis Perrault, directeur du Master 2 AIPME de l'Université Rennes 1, pour m'avoir donné la chance de participer à ce programme.

Je remercie mes deux évaluateurs : Madame Tinasoa Razafindrazaka et Madame Dorra Skander. Leur lecture, conseils et corrections m'ont permis d'améliorer ce mémoire de recherche.

Je tiens aussi à témoigner ma gratitude à deux personnes qui m'ont beaucoup aidé. Lucile Defays, qui m'a conseillée et soutenue durant cette expérience qu'elle a vécu avant moi. De même, merci à Maxime Caron pour sa patience, son indulgence et sa bienveillance lors du travail statistique.

Un grand merci à mes parents et ma sœur qui ont toujours cru en moi et m'ont encouragée tout au long du chemin. Merci de m'avoir aidée à persévérer quand le moral était au plus bas.

Un dernier grand merci à tous mes amis proches qui m'ont aidée à persévérer encore et encore jusqu'à l'aboutissement de cette étude. Merci à vous tous!

« Culture is more often a source of conflict than a synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster »

Geert Hofstede

## CHAPITRE 1 – INTRODUCTION

### 1.1 L'INTERNATIONALISATION DES PME

Dans le but d'encourager les activités internationales des entreprises, celles-ci étant reconnues pour leur effet positif sur la création d'emplois et le dynamisme économique, de nombreux gouvernements mettent en place des mesures d'aide et de soutien. Malheureusement, ces aides ne sont sollicitées que par une minorité de dirigeants (De La Durantaye, 2010). Ce faible recours aux différentes formes d'aide par les dirigeants de PME peut signifier un intérêt mitigé pour l'internationalisation de leurs activités. Ceci peut s'expliquer par le manque de ressources des PME, qui considèrent l'internationalisation comme un processus demandant des investissements trop lourds (Goxe, 2010) ou par leur orientation stratégique qui n'est pas alignée sur des activités internationales (l'objectif ne serait pas la croissance ou l'entrée dans de nouveaux marchés mais, par exemple, la stabilité) (Chetty et Campbell-Hunt, 2003). Outre les ressources limitées, cette hésitation peut s'expliquer par l'importance des risques encourus en cas d'échec, risques qui ne sont pas négligeables face aux possibles bénéfices de l'opération (Quer, Claver et Rienda, 2007).

Pour les dirigeants orientés vers l'international, l'entrée sur des marchés étrangers peut s'avérer être un vrai défi. En effet, le processus d'internationalisation apporte son lot d'incertitudes face aux décisions à prendre et à leurs résultats, et des interrogations vis-à-vis des marchés étrangers (López-Duarte et Vidal-Suárez, 2010). L'entreprise se trouve ainsi confrontée à des risques d'échec des décisions prises et des

stratégies mises en place par le dirigeant et son équipe (Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011).

La mise en place d'un processus d'exportation, par exemple, comprend des risques de différentes natures (Kwok et Reeb, 2000) pouvant se traduire par des conséquences négatives telles que financières ou stratégiques.

La notion de risque est définie de multiples façons par différents auteurs (St-Pierre, 2004), alors que dans le domaine de l'internationalisation, elle réfère à la probabilité de ne pas atteindre les objectifs prévus ou de ne pas obtenir les gains espérés à partir d'une action planifiée (Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011). Forlani, Parthasarathy et Keaveney (2008, dans Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011) présentent une autre vision du risque. Ces auteurs décrivent le risque non comme un échec dans l'atteinte des objectifs fixés mais comme un gain perdu causé par une mauvaise affectation des capacités de l'entreprise. Cette définition présente le risque comme une opportunité qui n'a pas été saisie avec succès. Ces deux visions sont différentes, l'une voyant le verre à moitié vide, la seconde voyant le verre à moitié plein. Pour March et Saphira (1987, dans Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011), la notion de risque à l'international est souvent présentée comme une fonction de l'incertitude du marché étranger et de l'importance des ressources de la firme engagées sur ce même marché. Le risque se traduirait comme la probabilité de perdre des ressources engagées dans un projet, donc d'un échec de l'investissement fait à la suite d'une activité d'exportation.

Les risques sont présents dans toutes les situations d'affaires. Ils peuvent être de cause, d'effets et de natures différentes en fonction de la situation, de l'environnement ou des acteurs prenant les décisions. Cependant, il est possible d'identifier certains risques comme propres à l'exportation. Ces risques seront présentés dans la section suivante.

## 1.2 LES RISQUES ACCOMPAGNANT LE PROCESSUS D'EXPORTATION

La décision d'aller à l'international, notamment si celle-ci n'est pas une simple action ponctuelle, peut exiger d'importants investissements de la part des entreprises. Ces dernières vont donc investir en temps (recherche, préparation), en ressources humaines (prospection sur place et recherche depuis l'entreprise) et bien sûr, en ressources financières sans pour autant avoir de garanties sur un éventuel rendement de leur décision. En cas d'échec ou d'abandon du marché, les investissements faits par la PME sont souvent difficilement récupérables (Kaufmann et O'Neill, 2007; Quer, Claver et Rienda, 2007).

Les facteurs pouvant entraver la rencontre des objectifs prévus et propres au processus d'internationalisation (Quer, Claver et Rienda, 2007) se trouvent autant dans l'environnement interne que dans l'environnement externe des PME.

Au niveau interne, les opérations sur les marchés étrangers requièrent des compétences particulières qui peuvent être absentes de l'entreprise au moment de décider de son entrée dans un tel marché, ce qui peut entraîner certaines difficultés et ainsi nuire à la réalisation des objectifs. Il est aussi possible que les activités internationales affectent les opérations des PME sur leur marché local (Quer, Claver et Rienda, 2007), pouvant déstabiliser les habitudes et demandant de modifier celles qu'elles maîtrisent pour créer de nouvelles routines propres à leurs activités locales et internationales (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

Au niveau externe, cela se traduit par une incertitude face au nouvel environnement étranger, cette incertitude étant liée aux contextes spécifiques à chaque pays concernant les aspects politique, économique, culturel, social et financier. Ainsi, les PME doivent faire face à une demande provenant de consommateurs inconnus, tout en étant mis en concurrence avec des compétiteurs locaux, bien implantés, connaissant les

conditions locales, le comportement des consommateurs et les institutions (Manigart, Collewaert, Wright, Pruthi, Lockett, Bruining, Hommel et Landstrom, 2007).

Ces risques, encourus par les PME à l'international, doivent être évalués en amont du processus pour diminuer autant que possible leur influence négative sur les exportations de l'entreprise (Ruzzier, Antoncic, Hisrich et Konecnik, 2007). Ils sont en partie dus à l'existence d'une distance culturelle<sup>1</sup> entre les firmes entrantes et leur nouveau marché (Quer, Claver et Rienda, 2007), distance causée par des façons différentes de faire les choses étant donné des contextes et des habitudes propres à chaque pays. Cette distance devient un facteur de risque dès lors qu'elle n'est pas prise en compte par les dirigeants dans leur décision, par manque d'information et par manque d'expérience; elle pourrait alors compromettre le succès de l'activité.

Par ailleurs, les risques étant présents en contexte d'incertitude, leur identification est conditionnée par la perception des individus de leur environnement (Desrochers, Leroy et Vallée, 2003). Pour cette raison, les risques identifiés pourront différer d'une personne à l'autre, de même que les façons de les traiter. Cependant, on reconnaît qu'une collecte d'informations exhaustive et de qualité est l'une des premières étapes pour favoriser la réussite des projets d'internationalisation (Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011; Julien et St-Pierre, 2012). L'obtention d'informations fiables est cruciale pour anticiper les échecs afin de les limiter (Joyal, Sadeg et Torrès, 2010), réduire dans la mesure du possible l'incertitude (Brennan et Garvey, 2009) et faciliter le processus d'internationalisation (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

Pour obtenir de l'information et réduire l'incertitude, plusieurs auteurs ont aussi proposé le recours au capital social (*i.e.* relations sociales et appartenance à un ou plusieurs réseaux) (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Chetty et Agndal, 2007; Coviello, 2006; Ellis, 2000; Ellis et Pecotich, 2001; Ellis, 2002, 2011; Goxe, 2010; Kontinen et

---

<sup>1</sup> Concept expliqué plus loin.

Ojala, 2011; Lindstrand, Melén et Nordman, 2011; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Rauch, 2001; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002) comme source d'information externe pour le propriétaire-dirigeant. Le capital humain (*i.e.* connaissances et expériences des individus) a aussi été avancé, cette fois, comme une source interne à l'entreprise d'informations sur les marchés étrangers (Chandler et Jansen, 1992; Crook, Todd, Combs, Woehr et Ketchen, 2011; De Prijcker, Manigart, Wright et De Maeseneire, 2012; Gimmon et Levie, 2010; Goxe, 2010; Liu et Hart, 2011; Manigart *et al.*, 2007; Reuber et Fischer, 1997; Ruzzier *et al.*, 2007; Unger, Rauch, Frese et Rosenbusch, 2011).

L'objectif de notre recherche est donc de mieux comprendre l'influence du capital social et du capital humain sur l'exportation des PME, celle-ci étant analysée selon son intensité et sa diversité.

Cette recherche se présentera de la manière suivante : dans le prochain chapitre, la problématique présentera le concept d'incertitude ainsi que diverses actions que pourraient prendre les dirigeants pour en réduire l'ampleur. Puis, un troisième chapitre définira les trois concepts composant le cadre théorique de cette étude : la distance culturelle, le capital humain et le capital social. Le quatrième chapitre aura pour but fonction de présenter le cadre conceptuel, les hypothèses de la recherche ainsi que les éléments méthodologiques. Ceux-ci comprendront une description de l'échantillon ainsi que des méthodes utilisées lors du travail statistique. Le cinquième chapitre exposera et discutera des résultats obtenus, lequel sera suivi d'un chapitre qui permettra de conclure ce travail de recherche, tout en dévoilant les limites et les nouvelles pistes de recherche qui s'en dégagent.



## CHAPITRE 2 – PROBLÉMATIQUE

La mise en place d'une activité d'exportation peut conduire à la prise de risques par les entreprises (Quer, Claver et Rienda, 2007), étant donné le contexte d'incertitude dans lequel celle-ci sera réalisée. Dans le but de prévenir, voire limiter les possibles échecs et de mieux gérer les risques, il est important de comprendre la notion d'incertitude et les actions pouvant être menées pour la réduire (Wright, Pruthi et Lockett, 2005). La solution principale proposée par la littérature est la collecte d'informations que se soit par la recherche conventionnelle (medias, Internet, publications, institutions, consultation), par les expériences et connaissances des individus (*i.e.* capital humain) ou par les réseaux (*i.e.* capital social) (Goxe, 2010; Manigart *et al.*, 2007; Petersen, Pedersen et Sharma, 2003; Presutti, Boari et Fratocchi, 2007).

Dans les prochaines sections, la notion d'incertitude sera définie avant d'être abordée dans le contexte spécifique de l'internationalisation. Finalement, les stratégies pour la limiter seront exposées.

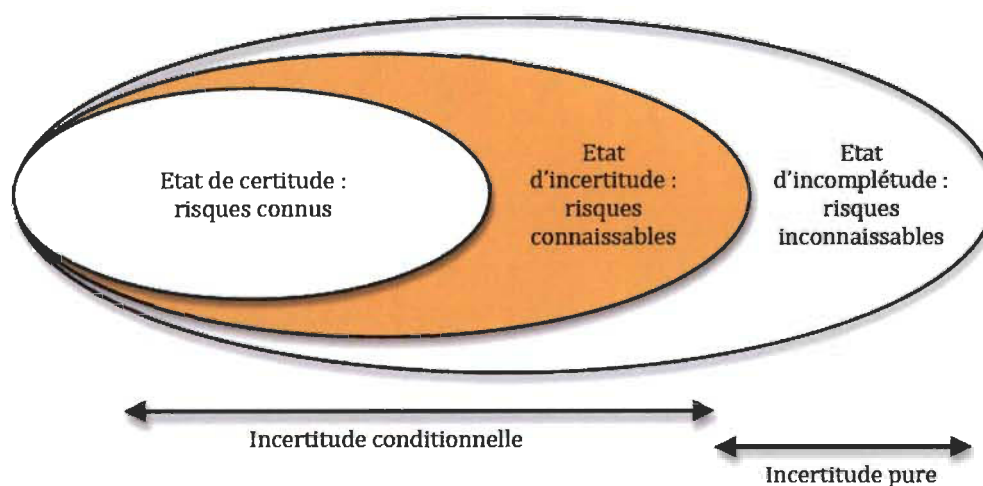
### 2.1 L'INCERTITUDE

#### 2.1.1 Définition

L'incertitude est un état de l'environnement de l'entreprise qui rend difficile, voire impossible, la prédiction des futures conditions environnementales et organisationnelles (Miller, 1993). Cela peut alors affecter l'entreprise dans sa prise de décisions stratégiques. L'incertitude n'est pas propre à l'internationalisation mais est présente dans toutes les situations d'affaires. Un contexte d'incertitude se caractérise par une ignorance ressentie par les individus dans leur environnement et un manque d'informations qui ne permet pas de garantir que les décisions prises seront optimales

(Julien et St-Pierre, 2012). Dans le cas du propriétaire-dirigeant, une situation d'incertitude peut engendrer le doute de soi et en ses décisions ou l'hésitation quant à la direction qui doit être prise.

Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne (2011) ont présenté deux types d'incertitude, l'incertitude pure (*i.e. pure uncertainty*) et l'incertitude conditionnelle (*i.e. contingent uncertainty*). L'incertitude pure est le type d'incertitude qui ne peut jamais être comblée. Elle correspond à la part d'imprévisibilité du futur qui existe dans toute situation et qui ne peut être connue à l'avance. L'incertitude conditionnelle correspond à l'ignorance, qui peut être ressentie devant un choix ou dans une situation, pouvant être réduite partiellement voire totalement par l'information. C'est sur ce type d'incertitude que doivent porter les stratégies de collecte d'informations. Cette catégorisation de l'incertitude peut être reliée à la vision des risques de Desrochers, Leroy et Vallée (2003). Ils divisent l'incertitude en trois zones en fonction de son intensité et présentent un type de risque pour chacune de ces zones (figure 1).



Source : Adapté de Desrochers, Leroy et Vallée (2003) et de Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne (2011).

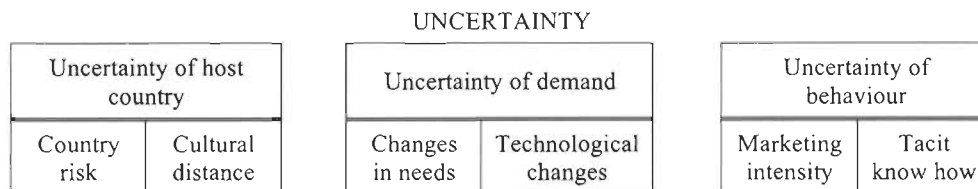
Figure 1 – La sphère des risques en relation avec le degré d'incertitude

Un contexte de faible incertitude est composé de risques connus, pour une incertitude moyenne les risques sont dits connaissables. Finalement, et dans une situation de forte incertitude, certains risques peuvent être inconnaissables. Les risques connus sont des risques qui ont déjà été identifiés reconnus par les acteurs. Les risques connaissables correspondent à un type de risque qui n'a pas encore été perçu par les acteurs mais qui peuvent être identifiés vu les expériences antérieures de l'entreprise. Quant aux risques inconnaissables, ils ne seront jamais discernés par les acteurs de l'environnement dans l'état actuel de l'information disponible.

L'incertitude et les risques qu'elle entraîne étant propres à chaque situation étudiée, il est important de les analyser dans le contexte spécifique qui nous intéresse, soit celui de l'internationalisation des activités des PME.

### 2.1.2 Incertitude et internationalisation

Sanchez-Peinado et Pla-Barber (2006) ont adapté le concept d'incertitude au contexte spécifique de l'internationalisation. Ces auteurs ont développé un concept multidimensionnel qui présente les différents types d'incertitude existant à l'international et les risques correspondants. Leur étude avait pour but d'analyser comment les trois types d'incertitude déterminés affectaient le choix du mode d'entrée sur un marché étranger.



Source : Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006, p. 5.

Figure 2 – Concept multidimensionnel d'incertitude

Dans un contexte d'internationalisation, il y aurait trois types d'incertitude à prendre en compte auxquelles les entreprises seront confrontées. Ces trois types d'incertitude ont été déterminés selon trois niveaux d'analyse différents soit :

- le niveau national pour l'incertitude concernant le pays cible;
- le niveau sectoriel pour l'incertitude de la demande;
- le niveau transactionnel pour l'incertitude comportementale.

Chaque type d'incertitude réfère à des risques spécifiques que les entreprises tenteront de gérer au mieux lors de leur internationalisation. Pour mieux comprendre ces risques, il est nécessaire de connaître les définitions formulées par Sanchez-Peinado et Pla-Barber (2006) et qui sont reprises dans le tableau suivant (tableau 1).

Tableau 1 – Définitions des types d'incertitude à l'international

Types d'incertitude	Définitions
<b>Incertitude du pays cible</b>	The uncertainty of the host country involves, fundamentally the risk to be assumed because of the unpredictable nature of the economic and political conditions of the country (country risk) and the lack of knowledge of the local customs and culture (cultural distance).
<b>Incertitude de la demande</b>	The frequency of the technological change and redesigning of products as well as the frequency of change in demand produce this type of uncertainty. This uncertainty often differs depending on the sector to which the firm belongs.
<b>Incertitude comportementale</b>	This type of uncertainty refers to the risk posed by the opportunistic behavior of a potential partner at the transaction level, affecting the efficient management of the relationship.

Source : Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006, p. 5-7.

- L'incertitude du pays cible peut induire plusieurs risques différents : le risque pays et le risque politique proposés par Henisz (2000)<sup>2</sup>, dont l'ampleur perçue sera fonction de la distance culturelle telle qu'élaborée par Hofstede (1980). Une grande distance géographique et une importante distance culturelle pourront avoir tendance à accroître l'incertitude face au pays cible. La distance culturelle n'est qu'une des sources de risques composant l'incertitude du pays cible et *in fine* rendant incertaine l'issue des activités d'internationalisation. C'est cette distance culturelle et les solutions qui peuvent lui être apportées qui font l'objet de ce mémoire.
- L'incertitude de la demande est liée en partie au processus d'internationalisation (fréquence de modifications apportées au produit ou degré de changements technologiques qui influencent le processus de production) et est due à la méconnaissance de la demande provenant du pays d'accueil. Une telle incertitude existe pour toute entrée sur un nouveau marché, qu'il soit situé dans un pays étranger ou non.
- L'incertitude comportementale n'est pas propre au contexte d'internationalisation puisqu'elle concerne les risques ressentis vis-à-vis des comportements des partenaires et de la gestion de telles relations. À l'international, ces partenaires sont généralement étrangers et là encore la distance géographique, les us et coutumes, voire la langue utilisée pour les transactions peuvent influencer négativement les risques perçus et donc augmenter l'incertitude comportementale. Néanmoins, comme pour l'incertitude de la demande, l'incertitude comportementale existe pour toutes

---

<sup>2</sup> Henisz (2000) distingue deux risques encourus à l'international qui sont souvent confondus. Le premier est le risque pays qui correspond à la possible instabilité des facteurs politiques, économiques et sociaux d'un pays. Le second est le risque politique qui se définit par la possibilité d'un changement défavorable dans les réglementations et lois locales. Ces modifications peuvent s'expliquer, par exemple, par un changement de gouvernement ou des comportements protectionnistes qui pourraient entraîner le retrait des entreprises exportatrices de ce marché étranger (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

transactions mettant en scène des partenaires d'affaires, qu'ils soient à l'étranger ou sur le territoire national.

Ces trois types d'incertitude ne sont pas toujours distingués par les acteurs qui, selon leur expérience, pourront plutôt voir l'incertitude de façon globale.

L'incertitude ressentie par les décideurs peut fortement influencer l'orientation stratégique des entreprises (López-Duarte et Vidal-Suárez, 2010). Le risque étant perçu comme plus ou moins fort du fait de l'incertitude de l'environnement ou de la situation, le processus d'internationalisation peut faire ressentir une plus grande indécision face à la stratégie à suivre. L'engagement de ressources, qui ne seront pas forcément récupérables sur des marchés plus ou moins lointains, est l'un des risques qui soulève des questionnements sur la validité des décisions. Or, le choix du marché ainsi que le mode d'entrée sont capitaux pour la réussite du processus d'internationalisation (Jones et Coviello, 2005). Cela justifie le fait que beaucoup d'entreprises choisissent de s'internationaliser d'abord dans les pays voisins de leur localisation (Hashai et Almor, 2004; Manigart *et al.*, 2007) ou l'incertitude ressentie est moins importante. La proximité géographique et culturelle est un moyen de diminuer les risques perçus et donne une impression de plus grand contrôle sur l'issue des décisions.

La détention d'informations et l'expérience semblent donc jouer un rôle critique dans le processus d'internationalisation des entreprises, ce qui expliquerait l'intérêt de les rechercher activement (Brennan et Garvey, 2009). L'utilisation de l'information collectée auprès de différentes sources internes et externes à l'entreprise pourrait alors constituer une stratégie efficace face à l'incertitude.

### **2.1.3 Stratégies face à l'incertitude**

La collecte d'informations est la principale solution avancée pour réduire l'incertitude conditionnelle, cette recherche permettant de mieux évaluer la situation à venir (Brennan et Garvey, 2009). Cependant, Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne (2011) précisent toutefois que la collecte d'informations n'est en soi pas suffisante pour diminuer l'incertitude conditionnelle, car elle doit être accompagnée d'un tri et d'une intégration des informations pour qu'elles deviennent des connaissances propres aux individus ou à l'organisation. Il s'agit ici de mettre en place une démarche apprenante qui permettrait autant de solutionner des situations problématiques, d'augmenter les connaissances d'une structure ou d'un individu que de créer une veille automatique intégrée aux habitudes de l'entreprise.

La réponse à l'incertitude conditionnelle obtenue par l'information n'a aucune assurance d'être la meilleure réponse existante. L'information va permettre de mieux évaluer la situation voire d'identifier de nouvelles alternatives (Sawyer, McGee et Peterson, 2003). Les individus peuvent choisir la meilleure alternative parmi celles qu'ils ont déterminées, sachant aussi que celles-ci ne sont pas nécessairement exhaustives et que « la meilleure » solution pourrait ne pas avoir été identifiée (Julien et St-Pierre, 2012).

## **2.2 LA RECHERCHE D'INFORMATIONS**

La recherche d'informations est l'une des solutions les plus avancées dans la littérature en ce qui concerne la réduction de l'incertitude. L'information peut être collectée auprès de différentes sources. La première source présentée sera l'expérience. Puis seront ensuite introduits le capital humain et le capital social comme autres sources d'informations.

### **2.2.1 Le profit de l'expérience**

Le manque d'informations sur les marchés étrangers est considéré comme un obstacle majeur dans la poursuite du processus d'internationalisation. « The experiential knowledge is seen as the driving force behind the process » (Brennan et Garvey, 2009, p. 2). L'information récoltée doit être différenciée des connaissances acquises par les individus. Vaghely, Julien et Cyr (2007, p. 160) précisent cette distinction : « Knowledge can be defined as information combined with experience, context, interpretation and reflection ». En effet, l'information correspond à un savoir qui est moins développé et ancré moins profondément chez l'individu que la connaissance qui provient d'une phase d'apprentissage.

L'information est principalement obtenue à travers des expériences sur les marchés internationaux et consiste en des données qui sont spécifiques à ces marchés, aux individus et/ou aux organisations. Elle est donc difficilement généralisable à tous les marchés ou à toutes les situations. Néanmoins, l'existence de connaissances à propos de marchés spécifiques facilite l'intégration de nouvelles informations. On parle alors de capacité d'apprentissage « The reason maybe that the capacity to absorb knowledge is dependent on its existing knowledge and if the firm has no prior experience [...] it finds it hard to attain this knowledge base » (Chetty et Campbell-Hunt, 2000, p. 5). Un engagement sur les marchés internationaux ainsi que des expériences à l'international auraient alors une influence positive sur la collecte d'information, en facilitant le tri des données et en permettant l'accès à des sources d'information difficilement atteignables. Ces autres sources d'informations permettraient de diminuer l'incertitude perçue et de mieux gérer, voire contrôler les risques du processus.

Certains auteurs ont proposé l'idée que l'exposition à des environnements diversifiés avait un effet positif sur le développement du savoir international de la firme (Eriksson, Johanson, Majkgårw et Sharma, 2000). L'engagement sur les marchés



internationaux permettrait de vivre des expériences qui constitueraient ainsi la base des compétences internationales des entreprises.

Pour Eriksson *et al.* (2000), les informations à propos des marchés internationaux permettent de construire le savoir international (*international knowledge*), le savoir en management (*business knowledge*) et le savoir institutionnel (*institutional knowledge*). Ces trois types de connaissances sont des facteurs aidant la firme et ne sont pas exclusivement acquis par l'expérience mais aussi grâce aux compétences préexistantes, aux connaissances précédemment acquises et aux réseaux atteignables.

Ces informations sont spécifiques car elles peuvent être propres à une situation ou un marché, ainsi qu'aux individus (Manigart *et al.*, 2007). Elles ne sont donc pas accessibles partout et par tous. Ces informations individuelles sont principalement disponibles dans le capital humain et le capital social des individus.

### **2.2.2 Le capital humain et le capital social comme source d'informations**

Tel qu'avancé plus haut, les informations utilisées pour diminuer l'incertitude peuvent être collectées à l'extérieur de l'organisation, mais également au sein de l'entreprise. Les acteurs de l'organisation détiennent des informations qui peuvent servir à la PME. Ces informations sont des composantes du capital social et du capital humain des individus.

Dans la recherche de l'information fiable et décisive, plusieurs auteurs ont étudié l'influence du capital social ou du capital humain dans le succès des entreprises en général (Davidsson et Honig, 2003) ou dans le cas spécifique de l'internationalisation (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Goxe, 2010; Manigart *et al.*, 2007; Reuber et Fischer, 1997; Ruzzier *et al.*, 2007; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002). Le capital social a été démontré d'une grande importance pour les PME dans leur démarche

d'internationalisation, du fait de leurs faibles ressources (Chetty et Campbell-Hunt, 2003; Ellis, 2000). Il permet aux PME d'utiliser les relations qu'elles ont avec d'autres entreprises pour identifier des opportunités ou pour obtenir des informations fiables sur les caractéristiques de leur marché cible (Chetty et Wilson, 2003). Il a aussi été mis en avant que le capital humain et le capital social du propriétaire-dirigeant et de son équipe dirigeante permettent de réduire l'incertitude et le risque d'échec lié au processus d'internationalisation (Kaufmann et O'Neill, 2007; Quer, Claver et Rienda, 2007). Ils sont alors des moyens de combler le manque d'informations des PME qui est un obstacle majeur à l'exportation (Leonidou, 2004).

Par ailleurs, la taille généralement réduite de la PME va faciliter la diffusion des informations et des ressources obtenues via le capital social et le capital humain du dirigeant et de son équipe (Unger *et al.*, 2011). La diffusion d'informations par l'équipe dirigeante, l'orientation stratégique de l'entreprise vers l'international, l'incitation à la recherche de nouvelles informations ainsi que la mise en place de nouvelles habitudes sont des facteurs pouvant faciliter l'internationalisation de l'entreprise sur le long terme. L'orientation donnée à l'entreprise par le propriétaire-dirigeant dont le rôle est jugé central dans le succès de la stratégie d'exportation (Jones et Coviello, 2005; McDougall, Scott et Oviatt, 1994; Oviatt et McDougall, 1994; Perrault et St-Pierre, 2010) peut favoriser la création d'une culture d'entreprise tournée vers l'international (Jones et Coviello, 2005). La création d'une telle culture encourageant la collecte d'informations pourrait, à terme, être une solution pour diminuer la distance culturelle et augmenter les chances de réussite du processus d'internationalisation.

Le capital humain et le capital social des équipes sont alors une solution pour identifier des opportunités et augmenter les chances de succès de la PME lors de son entrée sur un marché étranger (Unger *et al.*, 2011; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002). Plusieurs auteurs ont démontré leur impact positif sur la démarche d'internationalisation de la PME (Goxe, 2010; Manigart *et al.*, 2007; Ruzzier *et al.*, 2007). Cependant, ces

deux concepts n'ont été que peu étudiés ensemble comme des facilitateurs possibles du processus d'internationalisation. De tels facilitateurs permettraient au dirigeant et à son entreprise d'avoir un comportement proactif, voire innovant notamment parce qu'ils aident à réduire la distance culturelle. Les risques sont calculés et permettent au dirigeant de créer de la valeur pour son organisation en entrant sur un marché étranger (McDougall et Oviatt, 2000).

### 2.3 QUESTION DE RECHERCHE

Cette étude consiste à étudier le profil des dirigeants de PME et leur équipe de direction dans le but d'identifier l'impact des compétences culturelles sur la diminution de la distance culturelle perçue et d'obtenir des ressources tangibles et intangibles pour diminuer l'incertitude relative à une décision d'internationalisation (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Brennan et Garvey, 2009; Goxe, 2010; Manigart *et al.*, 2007; Reuber et Fischer, 1997; Ruzzier *et al.*, 2007). Les possibles déclencheurs de cette décision peuvent prendre différentes formes. Les réseaux de relations sociales du dirigeant ou d'un membre de son équipe permettraient la prise de connaissance d'opportunités avantageuses pour la PME sur un marché ou une zone géographique étrangère donnée (Coviello, 2006; Goxe, 2010; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002). L'expérience à l'international d'un membre de l'équipe dirigeante diminuerait l'incertitude du processus d'internationalisation et influencerait l'orientation stratégique de la PME (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Manigart *et al.*, 2007; Manolova, Brush, Edelman et Greene, 2002; Ruzzier *et al.*, 2007). Ainsi, l'expérience internationale des dirigeants faciliterait la réussite d'une stratégie internationale. Cette influence peut se traduire par une recherche active d'informations sur les marchés étrangers, un comportement proactif ou une diminution de la distance culturelle perçue (Lianxi, 2007; Reuber et Fischer, 1997).

Cette recherche vise à mieux comprendre l'influence du capital social et du capital humain sur les exportations des PME, celles-ci étant analysées selon leur volume

et leur diversité. La question de recherche de cette étude est alors la suivante : Quelle est l'influence du capital social et du capital humain du dirigeant et de son équipe sur le taux ainsi que sur la diversité des exportations réalisées par les PME manufacturières québécoises?

Au chapitre suivant, le cadre théorique de cette recherche sera présenté. Dans cette partie, les notions de distance culturelle, de capital humain et de capital social seront définies. Puis, ces notions seront précisées en termes d'avantages et de risques vis-à-vis la situation spécifique étudiée qu'est l'exportation.

## CHAPITRE 3 – CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique présenté dans ce chapitre sera composé de trois parties distinctes correspondant aux trois notions théoriques servant de base à ce travail de recherche : la distance culturelle (3.1), le capital humain (3.2) et le capital social (3.3). Ces trois parties se composeront tout d'abord d'une définition de chaque concept puis d'une mise en perspective considérant la position d'exportateur des PME étudiées.

### 3.1 DISTANCE CULTURELLE

Les activités internationales amènent les entreprises à travailler avec des gens de culture différente de la leur, ces différences étant plus ou moins marquées selon un certain nombre de facteurs. Celles-ci touchent la langue, les façons de faire, les comportements, les habitudes d'affaires qui sont induites par des particularités culturelles des pays, telles que les normes, les valeurs, les religions. Elles obligent les entreprises qui veulent opérer dans de tels contextes à ajuster leurs comportements et adopter de nouvelles façons de faire sans quoi des incompréhensions peuvent s'installer entre elles et leurs partenaires, nuisant ainsi au succès de leurs démarches ou de leurs activités. Ces différences introduisent ainsi une « distance » entre les acteurs.

La distance culturelle serait l'un des freins à l'exportation des PME car elle serait une source d'incertitude et de risques nouveaux que n'auraient peut-être jamais eu à gérer leurs dirigeants. Après avoir exposé ce qui est entendu par distance culturelle et les risques qu'elle peut faire courir aux entreprises, il sera évoqué deux sources de capital que les entreprises peuvent utiliser pour favoriser la réussite de leurs actions internationales.

### **3.1.1 Définition et dimensions d'Hofstede de la distance culturelle**

Cette recherche s'appuie sur la notion de distance culturelle établie par Hofstede (1980) qui caractérise une culture selon quatre dimensions : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme versus le collectivisme et la dimension masculine versus la dimension féminine. Le concept de distance culturelle est né d'une recherche basée sur des données collectées auprès d'employés d'IBM présents dans 40 pays différents. Hofstede (1980) souhaitait, lors de la création de ce concept, être en mesure de décrire les différentes cultures du point de vue de leurs habitudes et caractéristiques spécifiques. Après une description des quatre dimensions élaborées par Hofstede (1980), nous présenterons les critiques et les apports fournis par la littérature à ce concept.

La distance hiérarchique correspond au niveau d'inégalité dans la distribution du pouvoir entre les individus ainsi que du degré d'acceptation des individus de se soumettre à la hiérarchie. Elle se mesure par la perception qu'a le subordonné du pouvoir attribué à son supérieur. Pour les cultures ayant une forte distance hiérarchique, le comportement du subordonné est conditionné par son statut. Ce dernier recherchera l'échelon supérieur pour se couvrir de l'approbation de l'autorité.

Toujours selon Hofstede (1980), la propension à prendre des risques est très différente selon les cultures. C'est ce que vise le contrôle de l'incertitude. Certaines cultures favorisent la prise de risques alors que d'autres chercheront à les éviter le plus possible. Il est donc question d'évaluer comment les individus appartenant à une culture gèrent les risques et l'incertitude qui les accompagne. Les cultures se caractérisant par un fort contrôle de l'incertitude auront tendance à favoriser les opérations risquées promettant des gains importants, les risques étant calculés préalablement. Cela s'explique par le fait que ces cultures acceptent plus facilement d'évoluer dans des situations très incertaines et sont mieux préparées à les affronter. À l'inverse, les cultures

dont le contrôle de l'incertitude est faible tenteront dans la mesure du possible de limiter les risques et de conserver leur sentiment de sécurité face à leur environnement.

Le troisième critère utilisé par Hofstede (1980) est l'individualisme versus le collectivisme. Ce critère définit les cultures comme ayant une tendance communautaire ou individualiste. Les cultures communautaires donnent une grande importance au temps investi pour la communauté, par exemple, au sein de l'entreprise et favorisent le sentiment d'appartenance. Les individus faisant partie des cultures individualistes favorisent la satisfaction de leur besoin d'accomplissement personnel, leur liberté ou les défis valorisant et motivant l'individu.

Contrairement aux sociétés féminines, dans les cultures masculines, les rôles assumés par les hommes et les femmes sont nettement différenciés : l'homme est censé travailler et cherche le bien matériel alors que la femme est censée s'occuper de la qualité de vie. Du côté des sociétés féminines, les rôles sont interchangeables et ne sont pas préservés par l'un ou l'autre des groupes. Autrement dit, les cultures dites « masculines » se détermineront par un degré d'autorité et de dominance important alors que les cultures « féminines » favoriseront le ressenti des individus ainsi que leur qualité de vie. Il est souvent dit que les cultures masculines « vivent pour travailler » alors que les cultures féminines « travaillent pour vivre ».

De nombreux auteurs (Kandogan, 2012; López-Duarte et Vidal-Suárez, 2010; Magnusson, Baack, Zdravkovic, Staub et Amine, 2008) ont critiqué le concept de distance culturelle établi par Hofstede (1980). L'un des biais mis en avant par les auteurs est le fait que les dimensions composant ce concept sont fortement basées sur des observations faites dans des pays dits « de l'ouest » (López-Duarte, 2011). L'évaluation de la distance culturelle dans les autres régions du monde et notamment dans les pays asiatiques serait alors erronée. Pour améliorer cette évaluation, Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) ont proposé l'ajout de deux dimensions supplémentaires au concept

initial, dimensions considérées comme étant particulièrement importantes dans les cultures des pays asiatiques. Ces deux dimensions sont l'orientation temporelle vers le long terme ou le court terme et l'indulgence en opposition à la restriction.

Comme le suggèrent Hofstede, Hofstede et Minkov (2010), le « temps » est un facteur qui peut distinguer les comportements des gens selon la culture à laquelle ils appartiennent. Une culture orientée vers le long terme, se focalise sur le futur lointain et sera plus patiente et persévérante en ce qui concerne les gains. Elle peut aussi être caractérisée par une forte propension pour l'épargne. Une culture axée sur le court terme s'intéressera plus au présent ou au futur proche, cherchera des gains à court terme.

Les dimensions d'indulgence et de restriction sont opposées par rapport à la satisfaction des besoins humains visant à profiter de la vie et à s'amuser. Une culture restrictive règlera la satisfaction de ces besoins par des normes sociales strictes. Une culture considérée comme indulgente, au contraire, encouragera la satisfaction de ces besoins même si elle va à l'encontre d'autres besoins ou devoirs. La notion de devoir étant très forte dans les cultures asiatiques, il était important de retranscrire cette dimension dans le concept de distance culturelle.

Les dimensions culturelles définies par Hofstede (1980) et Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) ne sont pas à considérer comme des critères catégoriques qui doivent être appliqués à chaque culture sans nuances. Ces dimensions sont plutôt des orientations qui permettent de mieux comprendre les différentes cultures et surtout d'identifier les aspects et contradictions qui les distinguent. Ces dimensions sont un rappel que chaque individu ne pense pas ou n'agit pas selon les mêmes codes dans une situation donnée. Outre l'individualité, la culture permet d'évaluer les réactions, notamment dans un contexte de relations d'affaires internationales.



L'évaluation de la distance culturelle a été beaucoup utilisée depuis les années 1980 et notamment par la littérature étudiant les performances et les choix des modes d'entrée des entreprises sur des marchés étrangers (Kandogan, 2012). Malgré les différentes modifications dans la mesure de la distance culturelle, certains aspects constituant les différences culturelles entre deux pays n'ont pas encore été captés par les instruments de mesure actuels (López-Duarte et Vidal-Suárez, 2010). Pour améliorer cette mesure, la littérature propose l'utilisation du concept de distance psychologique, souvent confondu avec celui de distance culturelle.

### **3.1.2 Distance culturelle et distance psychologique**

La notion de distance psychologique est souvent confondue avec le concept de distance culturelle introduit par Hofstede (1980). Cependant, il existe des différences importantes entre ces deux concepts. La distance psychologique développée par l'école d'Uppsala était ainsi définie par Johanson et Vahlne (1977, p. 24) : « The sum of factors preventing the flow of information from and to the market ». Ces facteurs réduisant le flux d'informations sont par exemple la langue, l'éducation, les pratiques d'affaires, la culture et le développement industriel. La distance psychologique apparaît ainsi comme un concept plus vaste et ne se réduisant pas aux aspects culturels. Ces différences permettent d'évaluer la distance psychologique au niveau individuel alors que la distance culturelle est un concept de niveau national (Magnusson *et al.*, 2008).

Parmi les critiques faites à la notion de distance culturelle, l'influence de deux facteurs semble sous-évaluée. Le premier facteur est présenté par Harzing (2003). Elle avance l'idée que les caractéristiques du pays de l'entreprise exportatrice sont autant responsables de la présence d'une distance culturelle que le pays cible. Elle suggère que le pays d'origine de la firme soit intégré à l'évaluation de la distance culturelle et non pas le point de référence des mesures. Ce champ d'étude a été peu développé et reste en exploration dans la littérature. Cette idée vient néanmoins en contradiction avec les

auteurs qui, avec la mondialisation, avaient promis un monde culturellement homogène, « *a flat world* » (Friedman, 2005; Ghemawat, 2001). Le second facteur vient aussi à l'encontre d'un monde homogène. López-Duarte et Vidal-Suárez (2010) proposent de renforcer le concept de distance culturelle avec des facteurs de la distance psychologique et plus particulièrement avec le facteur de la langue. La barrière de la langue, qui est absente de la mesure de distance culturelle, influencerait fortement la décision d'internationalisation. Le partage d'une langue commune serait considéré comme un facteur facilitant le processus d'internationalisation. Plusieurs raisons sont avancées pour expliquer ce manque de considération dont le fait que la langue soit souvent intégrée au concept de culture. L'important nombre de recherches en langue anglaise et la dominance de cette langue dans le monde des affaires ont pu aussi masquer ce facteur.

Bien qu'étant encore l'objet de critiques, le concept de distance culturelle demeure très utilisé car il permet de faire une évaluation au niveau national qui reste moins subjective que le concept de distance psychologique (Magnusson *et al.*, 2008). Malgré cela, plusieurs auteurs ont relevé différentes contradictions dans son utilisation et son évaluation, que nous évoquons au paragraphe suivant.

### **3.1.3 Myopie de la distance culturelle**

Parmi les critiques touchant les concepts de distance culturelle et de distance psychologique, plusieurs auteurs ont identifié un phénomène qu'ils ont appelé « myopie » (Harzing, 2003) ou encore « paradoxe » (Brouthers et Brouthers, 2001). La littérature a critiqué la notion de distance culturelle et a voulu renforcer cette notion avec le concept de distance psychologique (Håkanson et Ambos, 2010; López-Duarte et Vidal-Suárez, 2010).

Ce phénomène correspond à la négligence des différences culturelles par les firmes s'internationalisant dans des pays géographiquement proches. O'Grady et Lane

(1996) ont, par exemple, observé que de nombreuses entreprises canadiennes s'internationalisant sur le marché étatsunien ont connu des difficultés culturelles auxquelles elles ne s'attendaient pas. De même, Pedersen et Petersen (2004) ont remarqué que les entreprises avaient tendance à sous-évaluer les différences culturelles existant entre des pays proches géographiquement. Ce « choc » n'était que rarement vécu lors d'internationalisation dans des pays lointains, car les mêmes firmes étaient mieux préparées à gérer ces différences.

Pour expliquer cette « myopie » présente chez les entreprises s'internationalisant dans un pays voisin du leur, Harzing (2003) suggère de tenir compte des caractéristiques du pays d'origine. Une autre explication, proposée par Earley et Peterson (2004) qui évoquent le développement des compétences culturelles et un accroissement de leur importance chez les acteurs. Les connaissances culturelles étant de plus en plus développées, la notion de distance culturelle ne serait pas perçue de la même manière aujourd'hui. Elle serait de plus en plus intégrée dans les processus des entreprises et serait alors prise en compte de façon plus importante lorsqu'il s'agit des pays lointains. Les pays géographiquement proches seraient évalués avec une moindre importance quant aux différences culturelles, ceux-ci laissant planer moins de risques pour les projets d'internationalisation étant donné une moins grande incertitude. Cette altération dans l'évaluation de la distance culturelle aurait pour origine la globalisation qui, selon certains auteurs, s'étendrait aux caractéristiques culturelles des nations (Ghemawat, 2001).

Selon Magnusson *et al.* (2008), la vision d'un monde global, sans différences culturelles, est prématurée. Ils réaffirment l'utilité de mesurer et de tenir compte de la distance culturelle pour les entreprises souhaitant être actives dans des contextes internationaux. Une sous-estimation de l'influence des différences culturelles peut être à l'origine des échecs de certaines stratégies d'internationalisation. Cette prise en compte de la distance culturelle permet aux entreprises de préparer leur entrée sur des marchés

étrangers et de gérer les risques afin d'éviter les problèmes généralement rencontrés sans préparation ou, à tout le moins, réduire leur impact. Cette distance peut être diminuée par l'acquisition de connaissances fiables et/ou par l'utilisation d'intermédiaires locaux qui réduisent le risque de mal interpréter les acteurs du nouveau marché (Kaufmann et O'Neill, 2007).

### **3.1.4 Des risques supplémentaires causés par la distance culturelle**

Selon Quer, Claver et Rienda (2007), l'internationalisation demande une grande flexibilité de la part de l'entreprise car elle sera confrontée à un environnement nouveau ayant sa propre dynamique et ses propres acteurs. Il est alors courant pour les firmes de choisir un mode d'entrée qui demande le moins d'investissement possible pour éviter des pertes importantes et offrant le choix de se replier facilement si l'environnement ou les conditions deviennent défavorables à l'entreprise<sup>3</sup>. Ces auteurs ont donc avancé l'idée que la distance culturelle aurait un effet négatif sur les investissements des entreprises sur les marchés internationaux, ceux-ci entraînant des risques qui devront être gérés. Selon Pak et Park (2004), ces nouveaux risques prendront la forme de coûts additionnels, augmentant ainsi la charge financière de l'entreprise s'internationalisant et réduisant les possibles profits attendus des opérations faites à l'étranger. Le scénario le plus défavorable serait que les risques encourus à l'international ne diminuent fortement le rendement escompté de la transaction.

Das et Teng (2001) définissent deux types de risques possibles qui peuvent exister entre des partenaires venant de deux cultures différentes. Le premier est un risque relationnel. Les deux parties auront des problèmes de communication et d'interprétation des comportements de l'autre, minant ainsi la confiance existant au sein du partenariat et le rendant plus coûteux. Le second risque touche la performance des entreprises allant à l'international. Ce risque est principalement causé par la nécessité de s'adapter à des

---

<sup>3</sup> C'est ici le cas du choix de l'exportation.

nouvelles conditions de marché et par la dépendance de l'entreprise s'internationalisant vis-à-vis de son partenaire local. Une bonne coordination devient importante pour pallier ces risques et influencer positivement les chances de succès de la coopération (Kaufmann et O'Neill, 2007).

Plusieurs auteurs proposent deux alternatives principales pour tenter de diminuer l'impact de la distance culturelle sur le processus d'internationalisation. Les entreprises n'étant pas en mesure de gérer les tâches culturellement sensibles peuvent se faire seconder par un partenaire local (distributeur, représentant) (Pak et Park, 2004). Ce partenaire peut être trouvé via les réseaux et connexions sociales du dirigeant, si de telles connexions existent. Cette solution n'est pas considérée comme idéale par Quer, Claver et Rienda (2007) qui soulèvent le fait que l'entreprise devra alors contrôler cette nouvelle relation avec le partenaire local pour s'assurer de son engagement. Ce contrôle va demander un investissement en temps et argent (réunions, visites de contrôle, suivi des objectifs) (Kogut et Singh, 1988). Cette solution rend toutefois les entreprises dépendantes du partenaire et peut réduire le pouvoir qu'elles devraient détenir sur leurs transactions. De plus, elles ne sont pas assurées que leurs partenaires transféreront toutes les informations qui leur seraient nécessaires pour aller seules sur leur nouveau marché. Il en résulte alors une perte de pouvoir sur les ventes, une diminution du pouvoir de négociation des firmes avec leurs partenaires et la perte des nouvelles aptitudes de management et des compétences culturelles que les firmes auraient acquises en allant seules sur leur marché étranger ciblé (Kaufmann et O'Neill, 2007).

Plutôt que d'avoir recours à un partenaire local, les entreprises peuvent décider d'effectuer seules leur internationalisation. Elles font donc le choix de gérer elles-mêmes la distance culturelle entre leur localisation et leur marché cible. Pour assurer leur succès, elles devront acquérir les aptitudes de management propres au marché local et prendre connaissance des habitudes commerciales locales si elles ne sont pas déjà détenues au sein de leur capital humain (Lianxi, 2007). Cette phase d'adaptation peut

perturber la routine des entreprises entrantes qui devront se montrer flexibles. Il est ici question de déterminer si les connaissances nécessaires au processus d'internationalisation sont disponibles via le capital humain détenu par les entreprises entrantes. Si ce n'est pas le cas, elles devront être acquises pour faciliter le processus (Kogut et Singh, 1988). Cependant l'acquisition de ce savoir par des expériences réelles peut s'avérer plus efficace que par la formation. C'est pourquoi les entreprises choisissent souvent de s'internationaliser selon des cercles concentriques autour de leur origine, commençant par des marchés culturellement différents mais géographiquement proches et donc où les différences culturelles sont plus facilement connues pour s'éloigner progressivement de leur localisation (Kogut et Singh, 1988; Manigart *et al.*, 2007).

La distance culturelle est un facteur à prendre en compte par les PME lors d'exportations au même titre que tous les risques qui seront identifiés dans un nouvel environnement. Pour gérer ces risques et diminuer le sentiment d'incertitude, la PME peut utiliser les informations disponibles au sein du capital social et du capital humain de son dirigeant et de ses employés. Le capital social et le capital humain seraient une source d'informations facilement accessible et fiable qui permettrait une meilleure gestion des risques causés par la distance culturelle.

## 3.2 CAPITAL HUMAIN

### 3.2.1 Définition générale

Becker (1964) est à l'origine du concept de capital humain et le définit par les aptitudes et les connaissances que les individus acquièrent en s'investissant dans leur éducation, dans des stages et tout autre type d'expérience. Becker (1964) précise ensuite sa définition du capital humain, y incluant tous les types d'expériences vécues par un individu.

Human capital is not only the result of formal education, but includes experience and practical learning that takes place on the job, as well as non formal education, such as specific training courses that are not a part of traditional formal educational structures. Thus, broad labor market experience, as well as specific vocationally oriented experience theoretically predicted to increase human capital. (Becker, 1964, p. 15)

Le capital humain ne se limite pas aux connaissances résultant de l'éducation et du savoir-faire obtenu par l'expérience. Il peut être divisé en deux éléments distincts, le capital humain tacite et le capital humain explicite (Davidsson et Honig, 2003; Ruzzier *et al.*, 2007). Becker (1964) et Manigart *et al.* (2007) les dénomment respectivement le « *human task-related capital* » ou « *specific human capital* » et le « *human capital investment* » ou le « *general human capital* ».

Le savoir explicite correspond à l'éducation en général, déterminée par le parcours scolaire ou toute connaissance relevant de l'enseignement. Le capital humain explicite est facilement identifiable car il relève du parcours de chaque individu, des études qu'il a suivies et des spécialisations choisies. Le capital humain tacite est plus difficilement évaluable car il relève des expériences professionnelles et personnelles vécues par l'individu. Or, les enseignements retenus de ces expériences sont personnels et propres à chaque individu et à chaque situation. Là réside l'une des plus importantes caractéristiques du capital humain : il est propre à chaque individu et donc très difficilement transférable (Becker, 1993). Pour le propriétaire-dirigeant, ces ressources peuvent être appropriées par la PME grâce à ses employés (Manigart *et al.*, 2007).

Plusieurs auteurs ont étudié l'influence du capital humain sur les organisations. Unger *et al.* (2011) ont démontré l'impact positif du capital humain sur le succès entrepreneurial des PME, cette relation étant plus marquée dans les entreprises de haute technologie de tout âge. De plus, il a été démontré que le capital humain est une source

de connaissances qui permet de diminuer l'incertitude ressentie par l'entrepreneur dans un contexte général (McMullen et Shepherd, 2006).

La possession d'informations et de savoir-faire via des expériences peut être autant un avantage compétitif pour l'individu que pour la firme. Son accumulation permet de valoriser les individus ainsi que les entreprises. Weich (1996, dans Davidsson et Honig, 2003, p. 6), développe l'idée que l'accumulation de capital humain est facilitée par les connaissances déjà détenues « Previous knowledge plays a critical role in intellectual performance. It assists in the integration and accumulation of new knowledge, as well as integrating and adapting to new situations ». Ainsi, la possession d'une base de connaissances favoriserait l'apprentissage de nouvelles connaissances touchant le même sujet. Cela suppose que l'accumulation du capital humain ne se fait pas selon une croissance linéaire mais plutôt exponentielle.

### **3.2.2 Capital humain à l'international**

La notion de capital humain a été adaptée par plusieurs auteurs pour être étudiée durant le processus d'internationalisation. Manolova *et al.* (2002) ont étudié la possibilité que le capital humain puisse combler le manque de ressources et devienne un avantage compétitif pour les PME durant leur internationalisation. Ces auteurs ont défini pour leur étude quatre dimensions du capital humain propres au phénomène d'internationalisation. Cette définition du capital humain a été reprise et améliorée par plusieurs auteurs (Goxe, 2010; Ruzzier *et al.*, 2007) sur les conseils de Manolova *et al.* (2002).

La première dimension correspond aux compétences en affaires internationales. Cette dimension fait référence aux connaissances et savoir-faire détenus par une personne, permettant de dépasser les barrières associées aux différences culturelles (langue, culture, habitudes dans la pratique des affaires, législation). Ce type de capital



humain est généralement acquis par des expériences vécues avec les marchés étrangers comme lors de transactions, négociations ou voyages. Cette dimension du capital humain selon Ruzzier *et al.* (2007), augmenterait considérablement la probabilité pour une entreprise d'exporter ou d'assurer son développement via l'internationalisation.

L'orientation internationale est la seconde dimension. Ce sont les expériences vécues personnellement à l'étranger via la firme, la résidence à l'étranger ou les voyages. Les individus ayant une forte orientation internationale sont généralement familiers avec les habitudes et cultures des populations étrangères. Les individus possédant ce type de connaissances ont une meilleure capacité à découvrir de nouvelles informations fiables, parmi celles disponibles, sur des marchés spécifiques (Ruzzier *et al.*, 2007).

Manolova *et al.* (2002) prennent en compte ensuite, pour la troisième dimension, la perception de l'environnement des dirigeants et notamment la perception des risques. C'est un critère subjectif qui est déterminé par la tolérance de l'entrepreneur pour les risques et l'incertitude causés par le processus d'internationalisation (Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006). Cette perception ou vision de l'environnement s'avère être plus positive dans les entreprises internationalisées que dans les entreprises opérant uniquement sur un marché local (Ruzzier *et al.*, 2007).

Les caractéristiques démographiques des dirigeants composent la dernière dimension identifiée par Manolova *et al.* (2002). L'hypothèse selon laquelle les caractéristiques démographiques des dirigeants seraient différentes selon que les entreprises soient internationales ou locales n'ayant pas été validée, cette dimension a été remplacée par le savoir-faire en gestion d'entreprise par Ruzzier *et al.* (2007). Cette nouvelle dimension correspond aux compétences et à l'expertise du dirigeant accumulée durant la période où il a dirigé son entreprise. Ces compétences permettent au dirigeant de mieux sélectionner ses partenaires, investisseurs ou conseillers dont son entreprise a

besoin (Ruzzier *et al.*, 2007). Cela comprend aussi les pratiques utilisées en matière de recrutement, de stratégie et d'identification d'opportunités (Goxe, 2010). Selon Westhead, Wright et Ucbasaran (2001), plus les propriétaires-dirigeants détiennent de savoir-faire en gestion et plus il y a des chances qu'ils aient internationalisé leur entreprise par l'exportation. Leonidou (2004) a identifié plusieurs études démontrant que les entrepreneurs des firmes exportatrices avaient passé plus de temps à l'étranger que les entrepreneurs des firmes n'exportant pas. Le capital humain a donc été présenté comme un facteur de succès pour les entreprises s'intéressant aux activités d'exportation. Néanmoins, ce type de capital suggère tout de même l'utilisation de connaissances pouvant être subjectives car elles demandent une interprétation. C'est pourquoi ce type de capital peut aussi présenter des risques qui feront l'objet du paragraphe suivant.

### **3.2.3 Les risques de l'utilisation du capital humain**

Le capital humain est composé des expériences et connaissances de chaque individu. Ces connaissances et expériences sont personnelles et sont aussi liées à la perception de chacun. Cette perception est par définition subjective et peut influencer les réactions ou décisions des entrepreneurs. Cette mise en garde sur l'utilisation du capital humain et proposée par Zahra, Korri et Yu (2005) qui étudient les composantes du capital humain selon une approche cognitive, donne ainsi une plus grande part à la psychologie que la définition de Becker (1964). Selon ces auteurs, les propriétaires-dirigeants utiliseront un système cognitif entrepreneurial qui leur est propre pour analyser les informations qu'ils possèdent, identifier les opportunités internationales et prendre des décisions stratégiques.

Cette cognition entrepreneuriale est une notion différente de celle du capital humain tout en étant très proche car elle fait appel aux connaissances et expériences de chaque individu pour analyser leur environnement et les situations auxquelles ils font

face. Mitchell, Smith, Seawright et Morse (2000, dans Zahra, Korri et Yu, 2005, p. 7) définissent cette notion comme suit « the knowledge structures that people use to make assessments, judgments, or decisions involving opportunity evaluation, venture creation and growth ». Ainsi, le modèle cognitif utilisé par chaque entrepreneur est le reflet de ses différentes expériences et de son environnement.

En considérant cette part de perception comme influençant le capital humain, il existe une possibilité que ce capital induise en erreur son détenteur, notamment à cause de biais cognitif (Zahra, Korri et Yu, 2005). Ces biais peuvent avoir diverses sources telles qu'une trop grande confiance (Busenitz et Barney, 1997), un aveuglement dû à une compétitivité trop importante (Johnson et Hoopes, 2003) ou encore un sentiment de contrôle illusoire sur l'environnement. Une évaluation biaisée de son environnement peut s'avérer être un risque supplémentaire pour l'entreprise exportatrice, surtout si le seul capital humain d'un individu comme le propriétaire-dirigeant est utilisé lors de la prise de décision « Cognitive systems also influence entrepreneurs' decision rules, decisions horizons and risk preferences » (Zahra, Korri et Yu, 2005, p. 9). De même, ces auteurs ont un avis assez différent en ce qui concerne l'apport de l'expérience en matière d'exportation. Ils proposent l'idée qu'une trop grande expérience pourrait impacter négativement sur l'identification d'opportunités d'export et limiter les perceptions des propriétaires-dirigeants.

Extensive international experience might not promote the identification of international entrepreneurial opportunities. This experience may promote a rigid focus on familiar clues, causing new information to be ignored. [...] These companies may be blinded by their past experiences or inertial forces, slowing their decisions. (Zahra, Korri et Yu, 2005, p. 11-12)

La vision du capital humain présentée ici critique la confiance trop importante que les individus placeraient en leurs connaissances et expériences passées. Cependant, il est tout de même admis que l'expérience à l'international et plus largement le capital

humain international reste un avantage que peuvent utiliser efficacement les PME pour faciliter leurs activités d'exportation.

#### **3.2.4 Les avantages apportés par le capital humain**

Les compétences se basant sur des connaissances personnelles ont une grande influence sur le succès du processus d'internationalisation (Lianxi, 2007) car les entrepreneurs ayant vécu des expériences à l'international seront capables de suivre une stratégie internationale plus rapidement que les entrepreneurs moins expérimentés (Reuber et Fischer, 1997). Cet intérêt pour l'international est visible dans le capital humain des dirigeants et est susceptible d'influencer leurs comportements et leurs décisions (Westhead, Wright et Ucbasaran, 2001) et, par ricochet, le comportement collectif de toute l'organisation (Reuber et Fischer, 1997). La détention d'un capital humain spécifique peut donc être associée à une augmentation de l'intérêt des dirigeants pour les marchés étrangers (Manigart *et al.*, 2007). Cet intérêt croissant va pousser les décideurs à s'engager plus activement dans les marchés étrangers et ainsi rentrer en contact avec de nouveaux individus, entreprises, institutions, réseaux. Plus les individus sont attirés par l'international, plus leurs réseaux de relations sociales auront une dimension internationale (*i.e.* capital social) (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

### **3.3. CAPITAL SOCIAL**

#### **3.3.1 Définition**

Cette recherche considère le capital social selon la définition utilisée par Nahapiet et Ghoshal (1998).

The sum of the actual and potential resources embedded within, available through and derived from the network of relationship possessed by an individual or social unit [...] social capital comprises

both the network and the assets that may be mobilized through the network. (Nahapiet et Ghoshal, 1998, p. 243)

Ces relations peuvent être directes, *i.e.* relations d'une entreprise avec ses fournisseurs, clients et distributeurs, ou indirectes, *i.e.* relations d'une entreprise avec les clients de ses clients, les fournisseurs de ses fournisseurs.

Le capital social n'est pas seulement composé des relations sociales et des réseaux auxquels appartient un individu mais aussi des ressources tangibles et intangibles qu'il serait capable de mobiliser via ces relations sociales. Cela comprend donc les connaissances sur les marchés, les ressources physiques (telles que les installations), les ressources stratégiques (telles que les compétiteurs sur les marchés), les ressources techniques (telles des informations sur les innovations), les ressources logistiques (telles les réseaux de distribution) et les recommandations donnant accès à de nouveaux contacts et réseaux (Agndal, Chetty et Wilson, 2008). Ces ressources sont propres à chaque individu mais peuvent être utilisées par le propriétaire-dirigeant en promouvant l'habitude de rechercher des informations associées aux activités de la PME et aux marchés étrangers (Matsuno, Mentzer et Özsomer, 2002). Ainsi, la PME peut utiliser le capital social de ses employés pour obtenir des informations et avoir accès à des connaissances qui auraient été difficiles de recueillir sans ces connexions (Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002).

### **3.3.2 Visions du capital social**

Il existe deux visions principales du capital social : le capital social d'attachement (*bonding social capital*) et le capital social d'acointances (*bridging social capital*) (Adler et Kwon, 2002; Davidsson et Honig, 2003). Le capital social d'attachement se concentre sur la création de liens à l'intérieur d'une entité telle qu'une entreprise ou organisation. Ce type de capital social est basé sur des liens ou relations sociales fortes entretenues régulièrement et destinées à durer. C'est aussi un moyen de

créer un climat de confiance entre les membres de l'organisation (Adler et Kwon, 2002). Le capital social d'acointance est composé de liens sociaux plus faibles dans le sens où ces relations sont récentes. Les acteurs ne sont pas proches et ne se rencontrent pas régulièrement. Ces liens faibles, souvent entre membres d'organisations ou d'entreprises différentes, sont conservés par les acteurs car ils ont conscience de leur utilité. Cela démontre une attitude purement calculatrice basée sur les possibles gains tirés de ces relations (Hite et Hesterly, 2001).

Selon Adler et Kwon (2002, p. 6), le capital social est convertible et peut être utilisé pour des buts différents de la collecte d'informations et la demande de conseil « social capital can be "converted" to other kinds of capital: the advantages conferred by one's position in a social network can be converted to economic or other advantages ». La PME peut donc transformer le capital social à sa disposition pour obtenir d'autres types de ressources à condition que les relations sociales auxquelles elle fait appel les possèdent.

Le capital social peut aussi, toujours selon Adler et Kwon (2002, p. 6) se substituer à d'autres ressources « social capital as a substitute: actors compensate for a lack of resources thanks to superior connexions ». Ici, le capital social peut être utilisé pour combler le manque de ressources qu'une entreprise subit dans un ou plusieurs domaines, par exemple le manque de ressources financières en trouvant des investisseurs.

Finalement, le capital social peut venir en complément des ressources de la PME « social capital as a complement: social capital can improve the efficiency of economic capital reducing transaction costs » (Adler et Kwon, 2002, p. 6). En plus de fournir des informations et des opportunités, le capital social peut jouer le rôle de soutien dans les démarches de la PME et notamment à l'internationalisation en utilisant ses connexions lors de l'accompagnement de l'entrée sur le marché étranger. Il n'est pas ici

question de l'impact du capital social sur le choix de s'engager dans un processus d'internationalisation. Cependant, l'importance de son influence lors de la recherche d'opportunités et de l'internationalisation elle-même laisse présager une influence positive sur les exportations des PME.

### **3.3.3 Les risques accompagnant le capital social**

Malgré les avantages que semble pouvoir apporter le capital social, c'est aussi un investissement qui peut paraître fragile et coûteux. La construction de relations sociales demande l'engagement de toutes les parties concernées mais il suffit qu'une seule des parties y renonce pour les détruire (Adler et Kwon, 2002). Le capital social a besoin d'être entretenu; les échanges doivent être de qualité, le réseau doit recevoir des informations fiables et de valeur par ses membres. Ainsi, les relations créées doivent être nourries par des contacts réguliers et reconfirmées par des échanges d'informations au risque de devenir inefficaces. Cela est d'autant plus important que ces relations sont le plus souvent conduites par des motivations purement instrumentales (Hite et Hesterly, 2001). Il est donc courant pour les dirigeants d'entretenir certaines relations qui se sont montrées profitables et d'en abandonner d'autres qu'ils ne considèrent plus comme utiles dans l'environnement présent (Agndal et Chetty, 2007).

Le capital social présente aussi des risques qu'il ne faut pas négliger. Outre l'incertitude de l'efficacité du capital social en termes de coûts, il peut devenir risqué de maintenir certaines relations pour plusieurs raisons, selon Adler et Kwon (2002) : l'échange d'informations entre les parties peut créer une fuite de connaissances devenant accessibles pour des concurrents de la PME et donc créer une menace qui n'existait peut-être pas auparavant. De plus, l'utilisation constante du même réseau sans ajouter de nouveaux contacts peut rendre la PME imperméable aux nouvelles opportunités, innovations ou informations disponibles mais qui ne sont pas considérées par les acteurs homogènes de son réseau (Gargiulo et Bernassi, 1999). Finalement, le capital social peut

créer des relations de pouvoir où la dominance peut être en faveur de la PME mais aussi en sa défaveur, où les relations d'interdépendances sont trop fortes pour être abandonnées facilement et où des opportunités sont perdues. Cela peut se solder par la création de conspirations et de comportements contraires à l'éthique. Il peut donc être difficile de gérer ses réseaux et de hiérarchiser les relations (Coviello, 2006).

### **3.3.4 Les apports du capital social à la PME internationale**

Agndal, Chetty et Wilson (2008) ont démontré que l'utilisation du capital social permet de réduire l'incertitude et les coûts de recherche pendant l'internationalisation. Rauch (2001) a, quant à lui, démontré que les entrées à l'international des PME dites « *born-global* » avaient souvent comme origine une connaissance du réseau social de l'équipe dirigeante. Les réseaux sociaux sont créés à partir de différents types de relations. Ils peuvent être composés uniquement de relations de travail internes ou externes à l'entreprise ou encore de relations plus informelles comme la famille et le cercle d'amis et de connaissances de chaque individu (Wilson et Appiah-Kubi, 2002). Ces réseaux sont la somme des liens reposant sur une volonté commune d'échange de contact et d'informations. Cette caractéristique est mise en avant dans la définition des réseaux sociaux exprimée par Lianxi, Wei-ping et Xueming (2007).

We focus on social networks as an informal structure of personal relations bounded in geographical, social or institutional space. Such networks are mostly characterized as personal ties and connections that are built upon goodwill and trust. (Lianxi, Wei-Ping et Xueming, 2007, p. 3)

De telles relations de confiance sont capitales pour les PME exportatrices, notamment pour identifier des opportunités ou encore pour ajouter de nouvelles relations à celles déjà établies. Les réseaux sociaux sont aussi importants pour le partage d'expériences et de connaissances entre les membres. Lianxi, Wei-Ping et



Xueming (2007) proposent cinq types de transmission par les réseaux sociaux pouvant favoriser le développement des entreprises à l'international :

- en stimulant la vigilance des membres vis-à-vis d'opportunités à l'international;
- en influençant les initiatives d'exportation;
- en facilitant l'identification de partenaires étrangers;
- en fournissant des connaissances tacites sur les pratiques d'affaires à l'étranger;
- en aidant les membres à développer une vision internationale de leur environnement; et
- en favorisant l'ouverture d'esprit des gestionnaires.

Ces relations sont aussi considérées comme facilitant l'accès à des sources d'informations à l'étranger et comme améliorant la qualité et la fiabilité des informations ainsi que le délai pour les obtenir (Adler et Kwon, 2002). Or, Lianxi, Wei-Ping et Xueming (2007) insistent sur le fait que l'utilisation par les dirigeants des réseaux sociaux dans la collecte d'informations leur donne l'opportunité de réagir plus rapidement et avec une plus grande flexibilité sur leurs marchés. Le capital social ici a pour but de faciliter la recherche de partenaires sur les marchés étrangers et l'implantation de l'entreprise sur ce même marché : « les réseaux personnels des entrepreneurs et des employés jouent un rôle important comme fournisseurs d'informations sur les tendances du marché, la compétition et les dernières avancées technologiques » (traduction libre) (Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002, p. 22). Le capital social international semble donc être un facteur important dans la découverte de nouvelles opportunités et de nouvelles ressources et permettrait en même temps d'acquérir avec l'aide des relations locales une légitimité sur le marché étranger ciblé (Goxe, 2010).

Les PME exportatrices peuvent donc être soumises à de forts bouleversements et peuvent faire face à des risques pouvant remettre en cause leur internationalisation. Dans un contexte d'incertitude en partie causé par l'internationalisation, les entreprises font face à un besoin d'informations fiables et pertinentes. Après avoir étudié les solutions présentées dans la littérature, il est proposé, dans cette recherche, que le capital social et le capital humain des propriétaires-dirigeants soient utilisés pour réunir l'information nécessaire visant à réduire la distance culturelle et augmenter les chances de succès des exportations des entreprises. Cette proposition sera la base du cadre conceptuel que nous développerons par la suite.

## CHAPITRE 4 – CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir exposé les travaux pertinents au chapitre précédent, nous allons ici présenter le cadre conceptuel de notre recherche qui servira à élaborer quelques hypothèses. Suivront ensuite une description de la méthodologie utilisée et une présentation de l'échantillon sur lequel seront testées nos hypothèses.

### 4.1 CADRE CONCEPTUEL

Tel que dit précédemment, les activités internationales présentent des risques de nature et d'ampleur diverses pouvant compromettre le succès des PME dans leurs activités d'exportation. Ces risques découlent de l'incertitude des contextes et du degré de nouveauté que présentent ces activités pour les PME. Certains de ceux-ci seront facilement identifiables alors que d'autres seraient plus difficiles à anticiper étant donné l'expérience et l'expertise de l'entreprise et de son équipe dirigeante.

L'incertitude, origine des risques, s'entend comme un manque d'informations, une ignorance face à la situation qui rend difficile la prise de décisions ou le choix du meilleur comportement à adopter (Julien et St-Pierre, 2012). Dans de telles situations qui peuvent à long terme s'avérer problématiques, il est important de trouver des solutions pour réduire le plus possible cette incertitude. Elle ne pourra jamais être totalement éliminée, le futur ne pouvant être prédit. Cependant, la collecte d'informations va permettre de la diminuer et de préparer les acteurs aux risques qu'ils attendent de leurs activités d'exportation, de définir une stratégie de gestion des risques et de faciliter la prise de décisions (Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011).

Plusieurs possibilités s'offrent à la PME pour obtenir des informations. Néanmoins se pose la question de la qualité et de la fiabilité des informations recueillies. La recherche d'informations classiques peut être laborieuse et coûteuse en ressources et

en temps. Le recours à des sources internes à la PME, telles que les connaissances et relations sociales possédées par les employés de l'entreprise, présente de nombreux avantages. Ces informations, détenues au sein même de l'entreprise, permettent une meilleure transmission des connaissances entre les acteurs ainsi qu'une meilleure intégration de celles-ci dans la stratégie de la PME. Par ailleurs, le simple recueil d'informations n'est pas suffisant pour une réduction substantielle de l'incertitude. Les informations obtenues doivent être triées, évaluées, intégrées et diffusées au sein de l'organisation. Il est alors plutôt question d'un apprentissage qui permet de transformer les informations en connaissances utilisables par l'organisation sur le marché (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

Pour obtenir ces informations, plusieurs choix s'offrent aux PME avec différents niveaux de fiabilité des sources et donc des renseignements obtenus. Parmi ces sources, deux principales sont présentées dans le chapitre trois et soutenues par la littérature : le capital humain et le capital social des acteurs (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Brennan et Garvey, 2009; Goxe, 2010; Manigart *et al.*, 2007; Reuber et Fischer, 1997; Ruzzier *et al.*, 2007; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002).

Comme il a déjà été mentionné au chapitre précédent, par capital humain on entend l'expérience ainsi que les connaissances obtenues par l'éducation des individus (Becker, 1964). Ces connaissances sont personnelles et dépendent du parcours de l'individu. C'est pourquoi elles peuvent être qualifiées d'uniques à l'individu, de spécifiques à certains contextes et situations et très difficilement transférables (Becker, 1993). Le capital social comprend les relations sociales directes et indirectes (Nahapiet et Ghoshal, 1998), qui peuvent être utilisées par un individu pour non seulement obtenir des informations mais aussi mobiliser des ressources disponibles chez certains contacts (Agndal, Chetty et Wilson, 2008).

Cette recherche vise à identifier l'influence du capital humain et du capital social sur les exportations des PME. Plus précisément, il est question de voir l'impact du capital social et du capital humain en termes de réduction de l'incertitude ressentie lors d'exportation et notamment l'incertitude provoquée par la distance culturelle.

Question de recherche : Quelle est l'influence du capital social et du capital humain du dirigeant et de son équipe sur le taux ainsi que la diversité des exportations réalisées par les PME manufacturières québécoises?

#### 4.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Les travaux antérieurs présentés au chapitre précédent laissent penser que l'internationalisation des PME, notamment les activités d'exportation, sont influencées par la présence de certains facteurs clés dont un capital humain et un capital social bien développés. Ainsi, plusieurs auteurs ont proposé une relation positive entre le capital humain et le taux d'exportation (Brennan et Garvey, 2009; Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne, 2011; Khayat, 2004; Manigart *et al.*, 2007; Manolova *et al.*, 2002; Reuber et Fischer, 1997; Ruzzier *et al.*, 2007; Unger *et al.*, 2011). De même, on retrouve dans la littérature différents travaux qui lient positivement le capital social et le taux d'exportation (Brennan et Garvey, 2009; Khayat, 2004; Leonidou, 2004; Manigart *et al.*, 2007; Manolova *et al.*, 2002; Ruzzier *et al.*, 2007; Unger *et al.*, 2011). De plus, l'impact du capital humain sur la diversité des exportations est une hypothèse qui a aussi été supportée par différents auteurs (Adler et Kwon, 2002; Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Coviello, 2006; Rauch, 2001; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002). La même hypothèse sur la diversité des exportations a été testée en considérant comme variable indépendante le capital social (Adler et Kwon, 2002; Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Coviello, 2006; Ojala, 2009; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002). Ce sont ces résultats qui ont en partie inspiré les hypothèses posées dans cette recherche.

Or, ces deux facteurs n'ont été que peu testés simultanément (Davidsson et Honig, 2003; Goxe, 2010), ce que nous proposons de faire dans ce travail de recherche. Par ailleurs, ces facteurs peuvent influencer le taux d'exportation, mais aussi la diversité des pays vers lesquels l'entreprise développe sa clientèle. Un capital social et humain diversifié permettrait d'appréhender davantage de situations nouvelles de sorte que les risques d'échec des efforts d'exportation pourraient être réduits. Cela nous mène à la formulation de deux hypothèses complémentaires, soit :

**H1.** La présence d'un capital humain et d'un capital social bien développés influence positivement le taux d'exportation des PME.

**H2.** La présence d'un capital humain et d'un capital social bien développés influence positivement la diversité des exportations des PME.

Cette section est suivie par une présentation de la méthodologie et des méthodes statistiques utilisées pour tester les deux hypothèses complémentaires présentées précédemment. Dans un premier temps, la position de recherche prise sera abordée. Par la suite, nous présenterons la base de données d'où provient l'échantillon ainsi que l'échantillon lui-même. Pour finir ce chapitre, nous définirons les variables et les tests utilisés pour le modèle de recherche.

#### 4.3 POSITION DE RECHERCHE

Cette recherche adopte une approche déductive, il est question ici de tester les hypothèses prédéfinies à l'aide de tests statistiques. À l'inverse de la méthode inductive, la méthode déductive part d'observations générales pour aller au particulier et de la théorie au terrain. Cette méthode va permettre de tester la pertinence d'une ou plusieurs hypothèses.

Tester est l'ensemble des opérations par lesquelles le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objets théoriques ou méthodologiques, l'objectif étant de produire une explication par l'évaluation de la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie. (Thiétart *et al.*, 2003, p. 57-71)

La méthode déductive et plus particulièrement la méthode hypothéticodéductive est, selon Fortin (2010), la base de la recherche quantitative.

Selon Fortin (2010), à l'inverse des études qualitatives qui visent la compréhension de phénomènes et nécessitent donc des informations détaillées souvent obtenues par l'observation, les méthodes quantitatives utilisent la collecte de nombreuses données dans le but d'effectuer des tests statistiques permettant de mettre au jour des relations ou corrélations entre les variables étudiées. Considérant que notre recherche vise à vérifier des hypothèses formulées préalablement, nous privilégions ainsi une approche quantitative.

#### 4.4 LA BASE DE DONNEES SOURCE

Fortin (2010) insiste sur l'importance de l'échantillonnage et sur la bonne définition de la population cible par l'utilisation de critères d'inclusion et d'exclusion. De plus, pour favoriser la représentativité de l'échantillon, la méthode d'échantillonnage ainsi que la taille de l'échantillon sont des éléments importants à considérer. Dans cette section, la provenance des données sera suivie par une présentation de la base de données utilisée. Une description de l'échantillon précèdera l'introduction des méthodes d'analyses appliquées dans cette étude.

##### 4.4.1 Provenance des données

Les données utilisées pour cette recherche proviennent d'une étude réalisée par l'Institut de recherche sur les PME (INRPME) intitulée « Mondialisation et

internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises ». Cette étude avait pour but de « mieux comprendre et appréhender les différents modes d'internationalisation des PME (importation, exportation, sous-traitance, IDE, etc.), les déterminants de ces activités et les impacts sur l'entreprise » (St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu, 2011). Elle visait aussi à étudier le profil et le fonctionnement de l'entreprise (réseau, pratiques d'affaires, performance, innovation) ainsi que le profil du dirigeant (formation, expérience, contrôle, orientation stratégique).

L'enquête menée par l'Institut de recherche sur les PME s'est déroulée en plusieurs phases successives (St-Pierre *et al.*, 2011). Après une importante recension de la littérature traitant des modes d'internationalisation des PME, la collecte d'informations recueillies par des entrevues auprès de PME internationales et l'organisation de forums de discussion avec des chefs d'entreprise et des représentants des pouvoirs publics, un questionnaire d'enquête a été rédigé. Ce questionnaire a tout d'abord été pré-testé sur une dizaine de chefs d'entreprise avant d'être soumis à 3 000 PME manufacturières québécoises. L'enquête téléphonique faite entre le mois de mai 2010 et le mois de février 2011 a permis de recueillir des informations auprès de 588 PME comptant moins de 250 employés.

#### **4.4.2 Description des données de la base de données**

La base de données est composée de 588 PME choisies de façon aléatoire parmi les PME manufacturières québécoises<sup>4</sup>. Elles n'ont pas systématiquement d'activités internationales puisque l'un des buts de l'enquête était de mesurer l'importance de ces activités chez l'ensemble des PME. On observe toutefois que les activités internationales sont très diverses, allant des formes d'internationalisation classiques comme

---

<sup>4</sup> Les informations permettant d'identifier les PME ont été extraites de la base de données du Centre de recherche industrielle du Québec, qui est un répertoire de plus de 12 000 PME manufacturières.



l'exportation, l'importation et la sous-traitance à des formes moins courantes comme l'IDE, les filiales à l'étranger ou les collaborations entre entreprises. Le tableau 2 présente ces différentes formes d'internationalisation.

Tableau 2 – Diversité des activités internationales des PME selon leur taille  
(pourcentage d'entreprises engagées dans chaque type d'activités)

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

IDE : investissement direct à l'étranger; collab. : pourcentage d'entreprises ayant au moins une entente de collaboration avec une firme à l'étranger; innov : pourcentage d'entreprises ayant réalisé au moins une forme d'activité d'innovation avec une organisation à l'étranger.

Source : St-Pierre *et al.*, 2011, p. 17.

On remarque à partir du tableau 2, que l'exportation est la forme la plus répandue d'activité internationale, étant pratiquée par 52 % des PME de l'échantillon. De plus, on observe une relation linéaire croissante entre la taille et les exportations des PME (cette relation semble aussi exister en ce qui concerne l'importation). En termes de taille, la plupart des PME ont de 20 à 49 salariés (51 % des PME de la base de données). Les PME de cette taille et des tailles supérieures sont à environ 50 % plus engagées dans des activités d'exportation.

Si on se concentre sur les trois modes d'internationalisation les plus communs chez les PME (*i.e.* exportation, importation et sous-traitance), il apparaît que la mise en place d'un mode peut favoriser l'utilisation d'un second type d'activités internationales. À partir du tableau 3, on constate que sur les 588 PME de la base de données, 308 sont

exportatrices et 401 sont importatrices. Les PME importatrices sont à 62,1 % engagées dans des activités d'exportation. Il en est de même pour les PME pratiquant la sous-traitance; elles sont pour 78,8 % d'entre elles exportatrices.

Tableau 3 – Modes d'internationalisation des PME

	Toutes les PME	PME exportatrices	PME importatrices	PME sous-traitantes à l'étranger
<b>Nombre</b>	588	308	401	99
<b>Pourcentage d'exportateurs</b>	52,4	100	62,1	78,8
<b>Taux d'exportation</b>	16,1	30,8	19,8	31,3

Source : St-Pierre *et al.*, 2011, p. 14.

#### 4.5 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Étant donné certaines données manquantes, notre échantillon sera réduit à 303 PME exportatrices. Pour ces 303 PME, plusieurs dimensions sont étudiées : leur taux d'exportation, la diversité de leurs exportations (*i.e.* exportation dans un ou plusieurs pays) et le profil du dirigeant en termes de capital social et de capital humain tout en considérant certains aspects du profil des employés des PME interrogées.

##### 4.5.1 Zones et taux des exportations

Dans un premier temps, les différentes zones géographiques constituant les destinations des exportations des PME manufacturières québécoises sont discutées. Dans un second temps, il sera question d'examiner les taux d'exportation des différents groupes de PME et d'en étudier leur intensité.

Ces 303 PME sont divisées en deux groupes distincts qui serviront lors des hypothèses. Le premier groupe correspond aux PME effectuant des exportations dans un

seul pays. Elles sont dites « exportatrices uniques » et sont dans l'échantillon au nombre de 141. Les PME exportatrices multiples font des exportations dans plus d'un pays et sont au nombre de 162. Le nombre de pays constituant une destination à l'export pour ces entreprises est compris entre 1 et 85 pays. La figure 3 présente la répartition des PME exportatrices en fonction du nombre de pays importateurs. En moyenne, les PME de cet échantillon exportent dans plus de neuf pays (médiane située à deux pays).

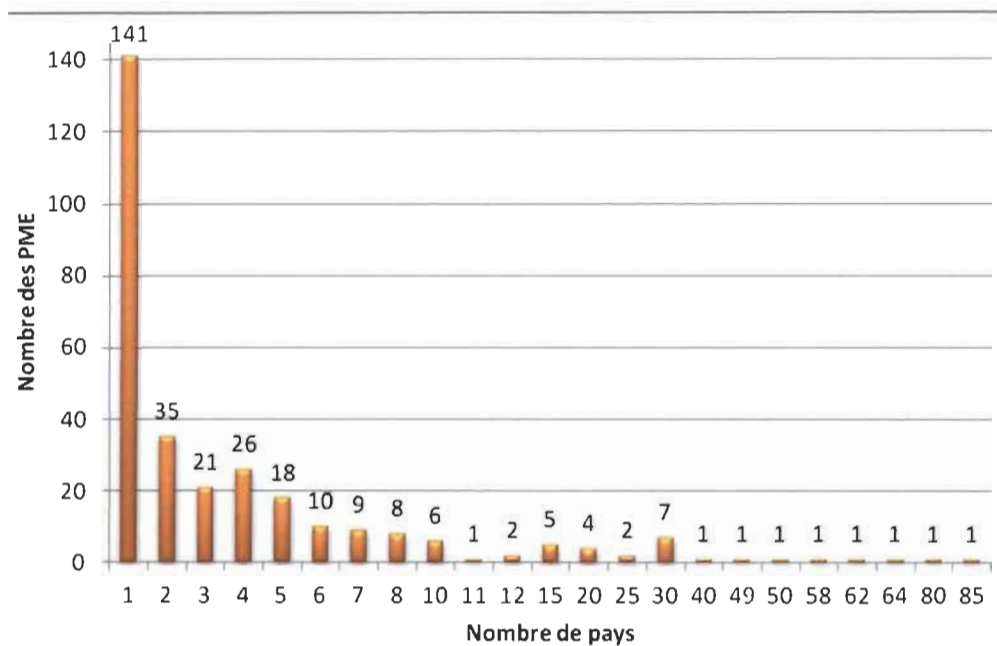


Figure 3 – Répartition des PME exportatrices selon le nombre de pays destinataires

Selon Manigart *et al.* (2007), les entreprises exportent généralement dans les pays qui sont voisins du leur. Les PME manufacturières québécoises complexes exportent en moyenne dans plus de neuf pays différents, ce qui sous-tend l'idée que certaines des destinations de ces exportations sont éloignées voire très éloignées de la localisation d'origine de ces entreprises (tableau 4).

Tableau 4 – Répartition du chiffre d'affaires (avec exportations) en pourcentage par zone géographique

Zone géographique	PME exportatrices simples (1 pays)			PME exportatrices multiples (plus de 1 pays)		
	Moy.	Méd.	Max.	Moy.	Méd.	Max.
<b>Québec</b>	57,96	65	99	41,19	40	95
<b>Reste du Canada</b>	20,53	14	95	19,84	15	70
<b>États-Unis</b>	20,99	10	93	23,29	15	96
<b>Mexique</b>	0,12	0	15	1,18	0	70
<b>Europe</b>	0,31	0	15	6,75	0	90
<b>Asie</b>	0,07	0	10	3,72	0	58
<b>Reste du monde</b>	0,02	0	3	4,04	0	75

En moyenne, les PME exportatrices effectuent environ la moitié de leur chiffre d'affaires (CA) au Québec. Le reste se répartit principalement entre le reste du Canada (20,16 %) et les États-Unis (22,23 %). Le Mexique, pays présentant une grande proximité géographique, ne semble pas une destination importante d'exportation puisqu'elle représente en moyenne moins de 1 % du CA des PME. L'Europe et l'Asie sont les seconde et troisième destinations pour les exportations, totalisant respectivement 3,78 % et 2,04 % du CA des PME manufacturières québécoises. Les États-Unis sont donc la plus importante destination en termes d'exportation pour toutes les PME étudiées. De plus, ce résultat se confirme auprès des deux groupes de PME (exportatrices uniques et exportatrices multiples). En ce qui concerne les PME exportant dans un seul pays, les autres destinations ne semblent pas avoir de grande importance dans leur CA. Pour les PME exportant dans plusieurs pays, les États-Unis demeurent en tête des ventes (23,29 %) et sont suivis dans une moindre mesure par l'Europe (6,75 %), le reste du monde (4,04 %) et l'Asie (3,72 %). Cette répartition n'est pas surprenante car l'Europe présente plus de similitudes culturelles avec le Québec que l'Asie ou l'Afrique. Après avoir étudié la répartition géographique des exportations, il est important aussi d'examiner l'intensité des exportations des PME via l'étude de leur taux d'exportation.

Le taux d'exportation des PME est en moyenne de 21,5 % de leur chiffre d'affaires avec, sur l'échantillon, un minimum de 1 % et un maximum de 93 %. Si l'on distingue les PME selon la quantité de marchés étrangers qu'elles desservent, on constate que les moyennes sont différentes. Les PME, réalisant des exportations dans un seul pays (*i.e.* exportations uniques), ont un taux d'exportation moyen de 39 % (avec un minimum de 1 % et un maximum de 100 %). Cette moyenne est visiblement plus faible chez les PME faisant des exportations dans plusieurs pays (*i.e.* exportations multiples) puisqu'elle ne dépasse pas les 30 %. Cette première comparaison donne un résultat surprenant car il serait généralement attendu que les PME exportant dans plusieurs pays aient un taux d'exportation plus élevé que les PME exportatrices « uniques » du fait de leur expérience dans ce type d'activités, comme l'avait déjà mis en avant St-Pierre (2003). Pour mieux comprendre ces différences, il est nécessaire d'identifier le profil général des PME. La création de ces profils selon les catégories d'entreprises va permettre de mieux cerner leurs activités et leurs spécificités.

#### **4.5.2 Profil général des PME**

Les 303 PME composant l'échantillon peuvent se distinguer selon la diversité de leurs marchés d'exportation mais aussi selon d'autres déterminants de leur profil. Les données présentées au tableau 5 ne montrent cependant aucune distinction sur l'âge et le nombre d'employés des entreprises. En termes d'âge, ces deux types de PME sont comparables; 27,8 ans pour les exportatrices uniques (médiane à 25 ans) et 29,5 ans pour les exportatrices multiples (médiane à 26,5 ans) (tableau 6). Ces entreprises ne peuvent donc pas être qualifiées de jeunes, ce qui laisse supposer qu'elles bénéficient d'une certaine expérience autant au niveau de la gestion interne que des activités externes à l'entreprise.

Le nombre d'employés est semblable chez les deux groupes, soit 58 personnes chez les exportateurs uniques et 58,5 personnes chez les PME exportatrices multiples

(tableau 5). Le chiffre d'affaires moyen, variable souvent utilisée pour mesurer la taille des entreprises, présente toutefois une différence significative. Les PME exportant dans un seul pays ont un chiffre d'affaires significativement inférieur à celles exportant dans plusieurs pays. Le CA moyen pour les exportatrices uniques s'élève à 5 000 000 CAD alors que les entreprises exportatrices multiples ont un CA moyen environ 1,5 fois plus élevé (7 000 000 CAD) (tableau 6). Ainsi, pour une taille quasi identique, un effectif au sein des structures relativement proche, les PME exportatrices uniques tendent à réaliser un CA inférieur à celui des PME exportatrices multiples. Cette différence pourrait être expliquée par le type de produits exporté par ces entreprises.

Tableau 5 – Profil général des PME de l'échantillon

Caractéristiques	PME exportatrices uniques (un pays)				PME exportatrices multiples (plus d'un pays)				Test de différence (p)
	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Mann-Whitney
Âge de la PME	27,8	25	3	82	29,5	26,5	5	127	0,279
Nombre d'employés	58,0	40	8	230	58,5	45	4	250	0,335
CA 2009 en K\$	9 084	5 000	1 000	100 000	92 513	7 000	820	5 200 000	0,004
Caractéristique du principal produit	1,8	2	1	4	2,1	2	1	4	0,01

L'étude des caractéristiques du principal produit des PME permet de mieux cerner le type d'offre proposé au marché. Il est demandé aux dirigeants d'indiquer si :

1. le produit est un petit produit très simple;
2. le produit est un produit très spécialisé;
3. le produit se caractérise par un fort contenu technologique;
4. le produit nécessite un entretien ou un service après-vente spécialisé.

Le tableau 5 montre effectivement que les PME exportant dans plusieurs pays ont en moyenne un produit plus spécialisé que les PME n'exportant que dans seul marché, ce qui pourrait justifier un chiffre d'affaires supérieur pour un nombre d'employés comparable. En effet, on peut s'attendre à ce que des produits plus spécialisés ou technologiques aient un prix de revient supérieur à des produits plus simples, permettant ainsi de contribuer à un chiffre d'affaires plus élevé.

Par ailleurs, on ne note au tableau 6 aucune différence significative dans les motifs justifiant l'exportation des PME des deux groupes. Celles-ci ont tendance à expliquer que leurs exportations ont été déclenchées principalement par des opportunités présentes sur leur marché (78 % pour les exportatrices uniques et 81,8 % pour les exportatrices multiples) ou sur des initiatives des entreprises elles-mêmes (68,1 % pour les exportatrices uniques et 73,3 % pour les exportatrices multiples) (tableau 6).

Les résultats du tableau 6 montrent aussi que le nombre d'années d'expérience à l'exportation est significativement plus faible chez les exportatrices complexes alors que le tableau 5 montre que l'âge des PME des deux groupes est en moyenne semblable. Ce résultat, qui n'a jamais été mis de l'avant par d'autres chercheurs, pourrait être expliqué par le type de produit des entreprises. En effet, les PME exportatrices multiples ont plus souvent un produit principal très spécialisé à l'inverse des PME exportatrices uniques (tableau 5). Un tel produit pourrait ouvrir plus de marchés qu'un produit simple plus facilement imitable.

Il a semblé intéressant de voir si ces PME faisaient aussi des importations et si celles-ci présentaient les mêmes caractéristiques que les exportations.

Les observations concernant les importations montrent que les PME exportatrices uniques sont de plus grandes importatrices d'équipement avec 54,6 % d'importateurs, contre seulement 48,8 % pour les PME exportatrices multiples

(tableau 6). Cependant, le test de Mann-Whitney ne démontre pas que cette différence soit significative. Pour ce qui est de l'origine de ces importations, on remarque ici encore des similitudes, puisque les deux groupes importent leur équipement principalement des États-Unis et d'Europe. Ces résultats coïncident avec les destinations des exportations des PME qui étaient au premier rang leur voisin les États-Unis et au second rang, l'Europe.

Tableau 6 – Profil exportateur des PME de l'échantillon

Caractéristiques	PME exportatrices uniques (un pays)	PME exportatrices multiples (plus d'un pays)	Test de différence (p)
	Moyenne	Moyenne	Test de Mann-Whitney
<b>Exportation</b>			
Expérience en export (années)	26,2	21,7	0,000
Nombre de pays à l'export	1,0	9,3	0,000
<b>Motifs de l'exportation (pourcentage d'entreprises)</b>			
Commandes sollicitées par la PME	51,7	47,9	0,602
Selon les opportunités du marché	78,0	81,8	0,303
Sur les initiatives de la PME	68,1	73,3	0,251
Détention d'un avantage concurrentiel	45,0	40,9	0,555
<b>Importation</b>			
Pourcentage d'entreprises qui importent des équipements	54,6	48,8	0,394
<b>Provenance des équipements</b>			
États-Unis	74,0	81,3	0,278
Mexique	0,0	0,0	1,000
Europe	63,6	67,5	0,612
Asie	19,3	18,8	0,908
Reste du monde	1,3	3,8	0,331



Après avoir étudié le profil général des PME de l'échantillon, on remarque plusieurs similitudes dans les profils des PME exportatrices uniques et des PME exportatrices multiples. Ces similitudes ne permettent pas d'expliquer les différences constatées en termes de taux d'exportation et de complexité des exportations. Cela suggère qu'il existe d'autres variables à prendre en compte pour expliquer le développement de l'exportation chez un groupe de PME et pas chez l'autre. À la vue du rôle central du propriétaire dirigeant dans la PME et de l'importance qui est donnée dans cette étude à son capital humain et son capital social, il semblait crucial de présenter en préambule à l'analyse de données une description des propriétaires-dirigeants des PME de l'échantillon.

#### **4.5.3 Profil général des dirigeants**

Le profil des dirigeants est un élément important pour cette étude car il influence la vision qu'ont les entreprises de l'internationalisation et des exportations. Les caractéristiques présentes chez les propriétaires-dirigeants influenceraient l'orientation et les stratégies suivies par leur entreprise. L'échantillon se compose en majorité de propriétaires-dirigeants masculins (88,7 % d'hommes chez les exportatrices uniques pour 81,3 % pour les exportatrices multiples) (tableau 7). L'âge de ces propriétaires-dirigeants est aussi comparable puisqu'ils ont en moyenne (ainsi qu'en médiane) 49 ans pour toutes les PME de l'échantillon. Cela démontre que les propriétaires-dirigeants sont généralement des individus ayant déjà une longue expérience du monde du travail et ne sont que rarement de jeunes diplômés. Cette idée peut mettre en avant la question de l'ancienneté au poste de propriétaire-dirigeant. Pour les PME exportatrices uniques, cette ancienneté est en moyenne d'un peu moins de 14 années. Leurs collègues en postes au sein des PME exportatrices multiples ont une ancienneté plus faible d'environ 13 années. On remarque ici encore qu'il y a beaucoup de points communs entre les profils généraux des propriétaires dirigeants.

Tableau 7 – Profil du propriétaire-dirigeant

Caractéristiques	PME exportatrices uniques (un pays)				PME exportatrices multiples (plus d'un pays)				Test de différence (p)
	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Moy.	Méd.	Min.	Max.	Test de Mann- Whitney
Âge	49,3	49	29	68	49,1	49	28	76	0,279
Sexe (% femme)	11,3	0	0	100	12,7	0	0	100	0,669
Ancienneté au poste (années)	13,8	12	1	39	12,8	10	0	51	0,204
Niveau d'étude*	3,6	4	1	4	3,6	4	1	4	0,387
Spécialisation ingénierie (%)	36,2	0	0	100	51,5	100	0	100	0,009
Spécialisation administration (%)	66	100	0	100	64,2	100	0	100	0,835
Type de management (consultatif ou individualiste**)	4	4	0	7	4,1	4	0	7	0,607
Type de management (attitude face aux risques***)	3	3	1	5	2,9	3	1	5	0,610

\* 1 : études primaires; 2 : études secondaires; 3 : études collégiales; 4 : études universitaires.  
 \*\* Nombre de fonctions clés déléguées à des responsables désignés (de 0 à 7).  
 \*\*\* Échelle de prise de risque selon l'orientation entrepreneuriale de 1 à 3 (3 étant le maximum).

Pour ce qui est des similarités, le niveau d'étude est aussi semblable chez les propriétaires-dirigeants qui ont au moins suivi des études de niveau collégial. Cependant, on constate des différences au niveau des domaines de spécialisation. En effet, même si plus de 60 % de tous les propriétaires-dirigeants sont spécialisés en administration (66 % chez les exportatrices uniques et 64,5 % chez les exportatrices multiples), les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices multiples sont un plus grand nombre à être spécialisés en ingénierie (51,5 % pour les exportatrices multiples contre 36,2 % chez les exportatrices uniques). Le plus fort degré de compétences techniques est compatible avec le type de produits plus technique et spécialisé qu'offrent

ces entreprises. Cependant, cette différence dans la spécialisation entre les deux groupes ne se fait pas ressentir dans le type de management utilisé par les propriétaires-dirigeants. Les propriétaires-dirigeants de l'échantillon utilisent un type de management consultatif, déléguant en moyenne les responsabilités de quatre postes stratégiques. Toujours en termes de type de management, on pouvait s'attendre à ce que la propension à la prise de risque soit plus élevée chez les propriétaires-dirigeants de PME exportatrices multiples qui prendraient un risque à chaque installation sur un nouveau marché. Cependant, les deux types de propriétaires-dirigeants démontrent une forte propension au risque. Cela pourrait simplement refléter le fait que toute exportation comporte une part de risques pour les PME et que l'augmentation du taux ou de la diversité ne nécessite pas une attitude différente.

Ainsi, les propriétaires-dirigeants se caractérisent tous par un âge moyen, de hautes études, une ancienneté assez importante à leur poste ainsi qu'une tendance à prendre des risques et à déléguer certaines fonctions clés de gestion. La seule différence notable réside dans la spécialisation en ingénierie des propriétaires-dirigeants. Ce profil général n'est donc pas suffisant pour expliquer l'influence des propriétaires-dirigeants sur les exportations de leur entreprise. Une analyse statistique plus poussée est donc nécessaire. Pour ce faire, nous avons utilisé des mesures permettant de capter l'intensité du capital social et du capital humain des propriétaires-dirigeants, en vue d'établir s'il existe une relation entre ces deux types de capital et l'intensité ainsi que la complexité des exportations. Ces mesures seront présentées dans une prochaine section ainsi que les méthodes d'analyses qui ont été appliquées aux données de l'échantillon.

#### 4.6 METHODES D'ANALYSE

Cette section débutera par une présentation des mesures utilisées pour l'évaluation du capital social et du capital humain du propriétaire-dirigeant. Ces mesures ont été définies à l'aide de propositions recueillies dans la littérature. Par la suite, il sera

question de présenter les méthodes d'analyse utilisées pour la vérification de nos hypothèses de recherche. Pour terminer seront abordées la fidélité et la validité de cette recherche.

#### **4.6.1 Définition des variables du modèle de recherche**

Nos deux hypothèses visent à comprendre ce qui détermine d'abord le taux d'exportation et ensuite la diversité des exportations. Le taux est mesuré par le pourcentage du chiffre d'affaires que les entreprises affirment réaliser hors du Canada. Quant à la diversité des exportations, elle est mesurée par le nombre de pays dans lequel exportent les PME. C'est une variable continue prenant la valeur de 1 à 85.

Du côté des variables indépendantes, nous avons deux concepts à définir, soit le capital humain et le capital social.

Pour la mesure du capital humain, six dimensions ont été mises de l'avant dans la littérature (Davidsson et Honig, 2003; Goxe, 2010; Manolova *et al.*, 2002), soit :

- attitude face au risque du propriétaire-dirigeant;
- compétences internationales (expériences) du propriétaire-dirigeant;
- compétences internationales (acquis) du propriétaire-dirigeant;
- expérience managériale du propriétaire-dirigeant;
- expérience dans le secteur;
- degré de consultation du propriétaire-dirigeant.

Ces variables ont été mesurées pour le propriétaire-dirigeant, auxquelles nous avons ajouté les compétences internationales de l'équipe de direction de la PME. Il en est de même pour le capital social. Après une recension des écrits (Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Davidsson et Honig, 2003; Ellis et Pecotich, 2001; Goxe, 2010), trois dimensions permettant de définir le capital social ont été proposées :

- l'utilisation de réseaux pour identifier des opportunités;
- la possession d'un réseau international;
- la coopération et la consultation avec les membres de réseaux.

Ces dimensions mesurées sur notre échantillon sont décrites dans le tableau 8.

Tableau 8 – Description des composantes du capital humain et du capital social des PME

Concept	Questions utilisées
<b>Capital humain</b>	
Orientation entrepreneuriale : attitude face au risque (évaluation sur une échelle de 1 – totalement en désaccord à 5 – totalement d'accord)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Favoriser les projets à haut risque pouvant rapporter de grands bénéfices.</li> <li>– Avoir une stratégie agressive dans le but de maximiser les opportunités potentielles.</li> <li>– Mise en place d'actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés.</li> </ul>
Compétences internationales : expériences à l'international	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Avoir étudié à l'étranger.</li> <li>– Avoir vécu à l'étranger.</li> <li>– Voyager souvent à l'étranger.</li> </ul>
Compétences internationales : acquis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant.</li> <li>– Parler plusieurs langues.</li> </ul>
Expérience en gestion : compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nombre d'années à la direction de l'entreprise.</li> </ul>
Expérience dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Possession d'une expérience dans le même secteur que la PME dirigée actuellement.</li> <li>– Expérience en années dans le même secteur d'activité que la PME.</li> </ul>

Tableau 8 – Description des composantes du capital humain et du capital social des PME (suite)

Concept	Questions utilisées
<b>Capital humain</b>	
Style managérial : consultation auprès d'employés	Délégation exclusive à des tiers des responsabilités des domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>– ventes/marketing;</li> <li>– exportation;</li> <li>– logistique.</li> </ul>
Compétences (internationales) de l'équipe managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise en place de formations permettant de développer les compétences internationales de membres de l'organisation.</li> <li>– Nombre de langues parlées dans l'entreprise.</li> <li>– Nombre d'employés à temps plein ayant une expertise dans les activités internationales (ventes, financement, etc.).</li> </ul>
<b>Capital social</b>	
Possession d'un réseau international	L'équipe de direction côtoie souvent des gens issus d'autres cultures
Utilisation du réseau pour identifier des opportunités (évaluation par un indice de 0 à 5)	Sources d'informations consultées lors de décisions d'exportations : <ul style="list-style-type: none"> <li>– les clients;</li> <li>– les fournisseurs;</li> <li>– des consultants;</li> <li>– le gouvernement.</li> </ul>
Coopération avec les membres du réseau (évaluation par un indice de 0 à 6)	Domaines de collaboration établis par la PME <ul style="list-style-type: none"> <li>– la production;</li> <li>– la distribution;</li> <li>– l'achat/approvisionnement;</li> <li>– la conception/recherche et développement;</li> <li>– le marketing/ventes;</li> <li>– autre.</li> </ul>

#### 4.6.2 Méthode d'analyse

Considérant la nature de nos hypothèses de recherche, la régression linéaire a été utilisée afin d'identifier les relations entre les composantes du capital humain et du

capital social des PME et l'intensité et la diversité de leurs exportations. Aussi, étant donné le grand nombre de composantes pour nos variables indépendantes et les corrélations pouvant exister entre celles-ci, nous avons eu recours à une analyse factorielle, ce qui permet de construire des déterminants indépendants entre eux et potentiellement plus riches que certaines variables prises isolément.

Le capital humain de l'entreprise est mesuré par sept composantes, lesquelles sont mesurées à leur tour par 17 questions complémentaires (voir tableau 8). L'analyse factorielle a permis d'arriver à des regroupements spécifiques tel que décrits plus bas, où ces 17 questions sont regroupées dans huit construits. On notera que les cinq facteurs ne sont pas identiques aux regroupements pressentis conceptuellement d'après le tableau 8, révélant ainsi l'utilité de l'analyse factorielle.

Tableau 9 – Résultats de l'analyse factorielle pour le capital humain

	Facteurs				
	Fac1 CH	Fac2 CH	Fac3 CH	Fac4 CH	Fac5 CH
Favorise des projets à haut risque pour obtenir un grand bénéfice	- 0,043	0,718	0,179	0,023	- 0,074
Adopte une posture agressive pour maximiser les opportunités	0,009	0,866	- 0,036	0,019	0,087
Pose des actions à grande portée pour atteindre les objectifs fixés	0,012	0,835	0,031	- 0,072	0,124
A étudié à l'étranger	0,013	0,017	0,414	0,699	0,048
A vécu à l'étranger	- 0,050	- 0,061	0,449	0,717	- 0,051
Voyage souvent à l'étranger	- 0,029	0,159	0,804	- 0,019	0,035
Niveau de scolarité	- 0,623	0,076	0,031	0,183	- 0,031
Parle plusieurs langues	- 0,089	0,016	0,731	0,170	0,082
Temps à la direction de la présente entreprise	0,776	0,127	- 0,144	- 0,031	- 0,050
Avoir travaillé auparavant dans le même secteur	0,542	- 0,084	0,024	0,158	0,077
Nombre années d'expérience dans le secteur	0,923	0,042	- 0,007	0,020	0,013

Tableau 9 – Résultats de l'analyse factorielle pour le capital humain (suite)

	Facteurs				
	Fac1 CH	Fac2 CH	Fac3 CH	Fac4 CH	Fac5 CH
Délégation des responsabilités des domaines ventes/marketing	0,038	0,063	0,103	0,014	0,813
Délégation des responsabilités du domaine des exportations	0,032	0,047	0,002	0,013	0,848
Nombre de langues parlées dans l'entreprise	0,008	0,000	- 0,252	0,746	0,030
Variance expliquée (%)	15,4	14,5	12,0	11,8	10,2
Variance totale : 63,95 %					

L'analyse factorielle regroupe 17 variables en 5 facteurs qui permettent d'expliquer 63,95 % de la variance totale. Le premier facteur regroupe les variables liées à la formation et à l'expertise du dirigeant; le deuxième regroupe les variables mesurant l'attitude envers le risque; le troisième décrit les habilités interculturelles alors que le quatrième révèle plutôt les expériences dans d'autres pays et, finalement, le cinquième est un indicateur du degré de délégation. Par ailleurs, trois variables n'ont été intégrées à aucun facteur et seront donc introduites individuellement dans la régression, soit la délégation de la fonction logistique à un responsable désigné, la mise en place de formations dans la PME visant à développer les compétences internationales et le nombre d'employés ayant une expertise concernant les activités internationales.

Pour le capital social, l'analyse factorielle a aussi permis de produire des facteurs différents des regroupements proposés initialement. Ainsi, le capital social sera évalué par les quatre facteurs présentés au tableau 10.



Tableau 10 – Résultats de l'analyse factorielle pour le capital social

	Facteurs			
	Fac1 CS	Fac2 CS	Fac3 CS	Fac4 CS
Utilisation du réseau clients dans l'identification d'opportunités	0,049	0,782	0,096	0,060
Utilisation du réseau fournisseurs dans l'identification d'opportunités	0,035	0,786	- 0,115	0,051
Identification d'opportunités via des consultants	0,136	0,049	- 0,206	0,800
Identification d'opportunités via le gouvernement	0,019	0,197	0,423	0,650
Création d'un réseau international via des expositions, salons et autres événements	0,080	0,487	0,515	0,170
Création d'un réseau international en côtoyant souvent d'autres cultures	0,134	- 0,096	0,846	- 0,099
Consultation et coopération avec les membres du réseau dans le domaine de la production	0,710	0,002	- 0,027	0,071
Consultation et coopération avec les membres du réseau dans le domaine de la distribution	0,793	0,165	0,091	- 0,008
Consultation et coopération avec les membres du réseau dans le domaine de la conception et R-D	0,717	0,160	0,022	- 0,251
Consultation et coopération avec les membres du réseau dans le domaine des achats et approvisionnements	0,636	- 0,110	0,064	0,149
Consultation et coopération avec les membres du réseau dans le domaine du marketing et de la vente	0,662	0,017	0,140	0,218
Variance expliquée (%)	23,1	14,4	11,4	11,3
Variance totale : 60,20 %				

Le premier facteur caractérise le comportement de consultation et de coopération de l'entreprise; le deuxième regroupe les variables liées aux réseaux; le troisième contient les variables liées à la création de réseaux et le quatrième indique le comportement des entreprises en matière de consultation pour détecter des opportunités. Ces facteurs expliquent 60,20 % de la variance des observations.

Au prochain chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats obtenus pour la vérification de nos hypothèses de recherche.

## CHAPITRE 5 – PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Après avoir rappelé les hypothèses de recherche, ce chapitre présentera et analysera les résultats obtenus en fonction des hypothèses étudiées et se composera de deux parties distinctes (5.1 et 5.2), une par hypothèse de recherche. Puis les dernières sections de ce chapitre (5.3 et 5.4) présenteront une synthèse des résultats obtenus et une conclusion visant à répondre à la question de recherche formulée dans la section (4.2).

### 5.1 CAPITAL HUMAIN, CAPITAL SOCIAL ET TAUX D'EXPORTATION

La première hypothèse qui a été posée dans cette recherche établit une relation entre le capital humain et le capital social des PME et leur taux d'exportation. L'hypothèse H1 a été posée ainsi :

**H1.** La présence d'un capital humain et d'un capital social bien développés influence positivement le taux d'exportation des PME.

La recension de littérature ainsi que le cadre théorique suggèrent une relation positive entre les deux types de capital et le taux d'exportation des PME. Plusieurs auteurs ont étudié séparément l'impact de ces deux types de capital sur les exportations des PME (Davidsson et Honig, 2003; Goxe, 2010), alors que nous proposons de mesurer leur relation de façon concomitante afin notamment de voir l'importance relative de ces deux construits. Une façon de mesurer cette importance relative est de comparer les coefficients de détermination des régressions calculés sur chaque construit individuel et ensuite sur les deux simultanément. Nous présenterons d'abord ces résultats avant d'étudier l'influence des différentes variables indépendantes sur nos variables dépendantes. Cette structure sera utilisée pour l'hypothèse 1 et reprise lors de l'analyse des résultats de l'hypothèse 2.

### 5.1.1 Coefficient de détermination et taux d'exportation

Tel que stipulé plus haut, Davidsson et Honig (2003) et Goxe (2010) ont démontré que le capital humain ou le capital social expliquent en partie l'importance des exportations des PME. Le coefficient de détermination de chaque régression qui indique le pouvoir explicatif de l'ensemble du modèle a été calculé pour les deux variables indépendantes seules et ensemble. Les résultats de ces tests sont présentés dans le tableau 11. En considérant le  $R^2$  ajusté, le capital humain seul expliquerait 11 % de la variance du taux d'exportation, alors que le capital social explique 6 % de variance. La combinaison du capital humain et du capital social explique 12,7 % de la variance du taux d'exportation.

Tableau 11 – Coefficient de détermination de la régression entre le capital humain et/ou le capital social et le taux d'exportation

Variables	$R^2$	$R^2$ ajusté	Fisher (p)
Capital humain	0,135	0,110	5,342 (0,000)
Capital social	0,072	0,060	5,745 (0,000)
Capital humain et capital social	0,165	0,127	4,358 (0,000)

Il est intéressant de constater que le pouvoir explicatif des deux variables indépendantes prises simultanément est inférieur à la somme de leur pouvoir explicatif respectif. Si leur influence était parfaitement indépendante, on se serait attendu à obtenir un pouvoir explicatif cumulé de 17 %. Or, ces deux variables de par leur nature sont fortement liées l'une à l'autre (Davidsson et Honig, 2003), ce qui est confirmé par le coefficient de détermination, mais ce qui justifie aussi, dans les études, l'importance de les introduire simultanément pour mieux appréhender l'exportation chez les PME. Aussi, la valeur significative du coefficient de variation ( $R^2$ ) est un appui à notre première hypothèse sur l'influence du capital social et du capital humain sur le taux d'exportation des PME.

Après avoir étudié le coefficient de détermination calculé pour l'hypothèse 1, nous allons nous intéresser aux résultats obtenus pour la régression linéaire. Il sera alors question de déterminer quels sont les facteurs qui ont une influence significative sur le taux d'exportation.

### **5.1.2 Régression linéaire pour le taux d'exportation**

Les résultats de la régression linéaire effectuée sur le taux d'exportation que l'on tente d'expliquer par le capital social et le capital humain sont présentés au tableau 12. Dans un premier temps, nous allons nous concentrer sur l'impact des facteurs mesurant le capital social. Ensuite, nous étudierons les facteurs et variables composant le capital humain. Pour terminer cette section, nous ferons un récapitulatif des résultats obtenus avant de passer à la présentation et l'interprétation des résultats pour l'hypothèse 2.

En ce qui concerne le capital social, nous avons utilisé les quatre facteurs obtenus à l'aide de l'analyse factorielle pour cette régression. Les résultats présentés au tableau 12 confirment le rôle significatif d'un seul facteur, soit celui permettant de mesurer l'utilisation d'un réseau dans l'identification des opportunités. La valeur du coefficient Bêta standardisé pour Fac2 CS signifie qu'une hausse de 0,138 du taux d'exportation est attendue pour une hausse d'une unité du facteur Fac2 CS. Ces résultats sont en accord avec ceux obtenus par Agndal, Chetty et Wilson (2008), Coviello (2006), Goxe (2010) et Rauch (2001).

Trois des facteurs du capital social ne sont pas significatifs dans la régression linéaire. Ces facteurs sont la consultation et la coopération avec les membres du réseau (Fac1 CS), la création d'un réseau international (Fac3 CS) et l'identification d'opportunités (hors réseaux) (Fac4 CS). Il semblerait donc que le fait que le propriétaire-dirigeant consulte les membres de son réseau ainsi que les autres sources

possibles (associations, gouvernements) lors de sa prise de décision n'ait pas une grande influence sur le taux d'exportation. Ces résultats sont en contradiction avec ceux présentés par Yli-Renko, Autio et Tontti (2002). De plus, il est surprenant de voir que le réseau ait une importance pour ce qui est d'identifier des opportunités mais qu'il n'en a aucune lorsqu'il s'agit de recherche de conseils et d'informations pour faciliter la prise de décision ou la compréhension de l'environnement et du marché. C'est pourtant une idée soutenue par Ojala (2009). L'âge relativement élevé des entreprises de l'échantillon et leur maturité en ce qui concerne les activités internationales pourraient peut-être expliquer ces résultats, les entreprises ayant déjà développé leurs compétences en plus d'avoir du personnel plus expérimenté.

Tableau 12 – Régression entre le capital humain, le capital social et le taux d'exportation

Variables indépendantes	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé	<i>t</i>	Sig.
	B	Erreur Std.	Beta		
<b>Constante</b>	21,593	3,231	–	6,684	0,000
<b>Capital social</b>					
Fac1 CS : consultation et coopération avec les membres du réseau	0,395	1,690	0,014	0,234	0,815
Fac2 CS : utilisation du réseau dans l'identification d'opportunités	3,926	1,660	0,138	2,366	0,019
Fac3 CS : création d'un réseau international	2,897	1,910	0,104	1,517	0,130
Fac4 CS : identification d'opportunités (hors réseaux)	0,975	1,621	0,035	0,602	0,548
<b>Capital humain</b>					
Fac1 CH : profil général du propriétaire-dirigeant	– 1,686	1,638	– 0,059	– 1,030	0,304
Fac2 CH : orientation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant face aux risques	– 1,478	1,712	– 0,053	– 0,863	0,389
Fac3 CH : connaissances internationales du propriétaire-dirigeant	– 2,170	1,949	– 0,077	– 1,113	0,267
Fac4 CH : compétences internationales	0,292	1,704	0,010	0,172	0,864
Fac5 CH : style managérial / délégation de postes par le propriétaire-dirigeant	0,886	1,672	0,031	0,530	0,596

Tableau 12 – Régression entre le capital humain, le capital social et le taux d'exportation (suite)

Variables indépendantes	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé	t	Sig.
	B	Erreur Std.	Beta		
Capital humain					
Var1 CH : délégation du poste de responsable logistique	1,444	3,392	0,025	0,426	0,671
Var2 CH : mise en place de formations dans la PME visant à développer les compétences internationales	9,382	3,588	0,162	2,615	0,009
Var3 CH : nombre d'employés ayant une expertise concernant les activités internationales	2,260	0,578	0,245	3,911	0,000
R <sup>2</sup> : 0,165; R <sup>2</sup> ajusté : 0,127; F : 4,358; Sig : 0,000.					

Ainsi, selon les résultats obtenus, toutes les dimensions du capital social n'auraient pas un impact semblable sur le taux d'exportation. Les PME exportatrices utiliseraient tendanciellement leur capital social principalement pour créer un réseau international au fil des rencontres et des différentes exportations. Ce réseau international serait alors un instrument qui permettrait la découverte d'opportunités d'exportation.

En ce qui concerne l'impact du capital humain, les résultats semblent surprenants car aucun des facteurs testés ne semblent jouer un rôle significatif à un seuil inférieur à 10 %. Ainsi, les cinq facteurs déterminés comme composantes du capital humain n'ont pas d'impact notoire sur le taux d'exportation. Ces cinq facteurs : le profil général du propriétaire-dirigeant (Fac1 CH), l'attitude face au risque (Fac2 CH), les connaissances internationales du propriétaire-dirigeant (Fac3 CH), les compétences du propriétaire-dirigeant (Fac4 CH) ainsi que le style managérial du propriétaire-dirigeant (délégation des responsabilités) (Fac5 CH) ne semblent pas influencer la variation du taux d'exportation des PME.

Les résultats obtenus ici contrastent avec ceux d'autres auteurs qui ont réalisé des travaux dans divers contextes. En ce qui concerne le profil général du propriétaire-dirigeant (Fac1 CH) : comprenant le niveau de scolarité, l'ancienneté à la direction de la PME et les années d'expérience dans le secteur (voir tableau 9 section 4.6.1), celles-ci ne semblent pas avoir d'importance significative aux vues des résultats obtenus. Pourtant, plusieurs auteurs ont obtenu des résultats contraires; Nummela, Saarenketo et Puumalainen (2004, p. 3) parlent de l'importance d'avoir « un propriétaire-dirigeant bien éduqué » (traduction libre). Jones et Coviello (2005, p. 11) énoncent l'idée que « la personnalité de l'entrepreneur, ses compétences et ses valeurs vont affecter son comportement et ses décisions » (traduction libre). Quant à McDougall et Oviatt (1994) et Oviatt et McDougall (1994) dans Reuber et Fischer (1997, p. 4), ils insistent sur le fait que l'effet de l'expérience du management sur l'organisation est supposé très important chez les PME, en considérant le rôle dominant du propriétaire-dirigeant. De même, Manolova *et al.* (2002, p. 3) dépeignent les caractéristiques du propriétaire-dirigeant comme importantes « Human capital or personal factors might overcome inadequacies in other resource stocks, and hence provide a potential source of "differential advantage" for the internationalized small firm ». Cette idée est aussi énoncée par Ruzzier *et al.* (2007, p. 2) « in a SME the personal resources of an entrepreneur become crucial since the internalization process often centers around one such key person and their knowledge experience and network of relationship ». C'est donc surprenant que notre recherche obtienne des résultats contraires. Il en va de même avec le second facteur correspondant à l'orientation du propriétaire-dirigeant vis-à-vis des risques.

L'attitude face au risque des propriétaires-dirigeants (Fac2 CH) a souvent été présentée comme étant d'une grande importance pour l'internationalisation des entreprises. Manolova *et al.* (2002, p. 7) par exemple, ont confirmé dans leur étude l'hypothèse suivante « there is a positive and significant relationship between the owner/manager's perception of the environment and the small firm internationalization ». Ces résultats ont aussi été abordés par Goxe (2010, p. 11) qui



considère que des « entrepreneurs avec une faible orientation vers l'international auront tendance à considérer l'international et les marchés étrangers comme hors de leur portée » (traduction libre). Ruzzier *et al.* (2007, p. 12) présentent la même opinion concernant l'orientation face au risque et considèrent que les entrepreneurs ayant une plus grande acceptation des risques auraient plus de chances vis-à-vis de la compétition sur les marchés internationaux et auraient tendance à répondre plus facilement aux opportunités leur permettant de s'internationaliser. Cet aspect de la gestion du propriétaire-dirigeant n'est pas révélé comme importante par les résultats obtenus. Encore une fois ce facteur, qui a été significatif dans la littérature, ne l'est pas dans cette recherche. Rappelons que notre variable dépendante est le taux d'exportation et non la décision d'exporter, ce qui pourrait justifier en partie nos différences avec les autres travaux.

Par ailleurs, l'existence chez le propriétaire-dirigeant de connaissances (Fac3 CH) et de compétences (Fac4 CH) internationales semblent être très importantes dans l'internationalisation des entreprises. De plus, il a déjà été mentionné que la petite taille caractérisant les PME pouvait rendre ces connaissances et compétences encore plus importantes car elles peuvent faire partie d'un avantage concurrentiel et sont plus facilement transmissibles dans de telles structures. Leonidou (2004), Lianxi (2007) et Eriksson *et al.* (2000) insistent sur l'importance de posséder les connaissances internationales lorsque des entreprises visent à s'étendre à l'international. Unger *et al.* (2011, p. 1) considèrent même ces connaissances comme des éléments capitaux pour le succès des entreprises « Education, experience, knowledge and skills have been long argued to be critical resource for success in entrepreneurial firm ». Pour ce qui est des compétences internationales, plusieurs auteurs ont aussi parlé de leur importance lors de l'internationalisation d'une entreprise (Nummela, Saarenketo et Puumalainen, 2004; Unger *et al.*, 2011). Ruzzier *et al.* (2007, p. 3) précisent que ces compétences permettent d'abattre certains obstacles souvent rencontrés à l'international « knowledge of foreign markets developed through experience is important to overcoming barriers associated



with differences in language, culture, business practices and legislation ». De plus, Manolova *et al.* (2002, p. 6) ont repris cette idée comme l'une des hypothèses dans leur étude de 2002 « the degree of international experience of the top management team is a distinguishing feature between internationalized and non internationalized firms, operationalized as regular and sporadic exporters ».

Les entreprises internationales qui sont investies dans plusieurs activités ont généralement une structure de pouvoir où les responsabilités sont réparties entre différents individus. Une telle structure dans les PME ne peut être créée qu'avec l'aide du propriétaire-dirigeant qui, à l'origine, est le seul responsable dans son entreprise. Par la suite, avec la mise en place de nouvelles activités, le propriétaire-dirigeant peut être amené à déléguer certaines de ces responsabilités auprès de ses collaborateurs. Ainsi, il sera plus apte à se concentrer sur les projets qui nécessitent son attention. Pour gérer une structure quand les responsabilités sont divisées entre plusieurs personnes, le propriétaire-dirigeant doit démontrer de bonnes capacités de gestion, ce que soutiennent Manolova *et al.*, (2002, p. 15) en spécifiant l'importance du partage des responsabilités « personal factors matter and especially managerial skills and environmental perception as dimension of human capital founders with international work, experience, personal networks and relationships abroad ». Ainsi, les résultats obtenus présentant la capacité de délégation en général (en ventes, marketing et exportations) (Fac5 CH) ainsi que la capacité de délégation des responsabilités en logistique (Var1 CH) ne semblent pas avoir un impact notable sur le taux d'exportation des PME.

Les deux variables significatives en ce qui concerne le capital humain sont la présence de formations visant à développer les compétences internationales au sein de la PME (Var2 CH) et le nombre d'employés ayant une expertise à l'international (Var3 CH). On remarque que ces deux éléments ne concernent pas seulement le propriétaire-dirigeant mais touchent aussi les employés de l'entreprise. Malgré l'idée énoncée par plusieurs auteurs que le propriétaire-dirigeant a une influence forte sur la direction prise

par son entreprise (Jones et Coviello, 2005; Julien, 2005), les résultats obtenus ici permettraient de s'interroger sur l'impact des employés sur l'orientation des PME.

Ces résultats pourraient être expliqués par les caractéristiques spécifiques des PME de l'échantillon. On peut considérer que l'âge avancé des PME de l'échantillon s'accompagne d'une certaine expérience et de la mise en place de routines facilitant les exportations. Ainsi, il semblerait que l'apport en capital humain et en capital social du propriétaire-dirigeant ne soit pas aussi essentiel que l'on pourrait le supposer chez les PME plus jeunes ou moins expérimentées.

Si les caractéristiques des employés, surtout en termes de capital humain sont plus importantes que les caractéristiques des propriétaires-dirigeants, cela expliquerait alors le manque de significativité constaté pour tous les facteurs du capital humain. Ce résultat est d'autant plus étonnant qu'il est inattendu et qu'il diminue l'impact anticipé du propriétaire-dirigeant sur son entreprise et plus précisément sur le taux d'exportation de son entreprise. Cependant, les compétences et capacités détenues par l'équipe entrepreneuriale des PME de l'échantillon semblent, quant à elles, avoir un impact positif sur l'intensité d'exportation de leur organisation. Pour ce qui est du capital social, ce type de capital n'a qu'un impact réduit sur le taux d'exportation des PME. En effet, le capital social serait utile seulement pour aider à la recherche et l'identification de nouvelles opportunités d'exportations. Ces résultats nous permettent ainsi de confirmer partiellement notre première hypothèse à l'effet que le capital humain et le capital social des PME influencent leur taux d'exportation.

Après avoir étudié les résultats obtenus pour l'hypothèse 1 avec comme variable dépendante le taux d'exportation de la PME, nous allons nous intéresser à l'hypothèse 2 qui a comme variable dépendante la diversité des exportations (*i.e.* le nombre de pays où la PME exporte). Cette prochaine section suivra le même modèle que celui utilisé pour l'hypothèse 1. Dans un premier temps, nous présenterons, pour

l'hypothèse 2, les résultats des coefficients de détermination qui seront suivis par une étude des résultats de la régression.

## 5.2 CAPITAL HUMAIN, CAPITAL SOCIAL ET DIVERSITE DES EXPORTATIONS

La seconde hypothèse de recherche suggère l'existence d'une relation entre le capital humain, le capital social et la diversité des exportations. L'hypothèse H2 a été posée comme suit :

**H2.** La présence d'un capital humain et d'un capital social bien développés influence positivement la diversité des exportations des PME.

Notre cadre théorique propose une relation positive entre la diversité des exportations et les deux types de capitaux. Comme pour l'hypothèse 1, plusieurs auteurs ont étudié l'influence séparée de ces facteurs sur la diversité des exportations des PME (Adler et Kwon, 2002; Brennan et Garvey, 2009). Nous proposons ici d'étudier l'impact simultané des deux types de capital et leur influence relative sur la diversité des exportations des PME.

### 5.2.1 Coefficient de détermination et diversité des exportations

La relation positive présentée entre le capital humain ou le capital social et la diversité des exportations a déjà été démontrée dans la littérature, notamment par Adler et Kwon, (2002) et Brennan et Garvey (2009). En effet, selon ces auteurs, ces deux types de capitaux (pris séparément) pourraient expliquer en partie la diversification des pays destinataires des exportations des PME. Nous avons calculé le coefficient de détermination pour les trois régressions proposées. Ces calculs ont pour but d'évaluer le pouvoir explicatif des variables indépendantes seules ou ensembles sur la variable dépendante. Ces coefficients de détermination sont introduits dans le tableau 13. En

considérant le R<sup>2</sup> ajusté, on constate que le capital humain seul expliquerait 9,5 % de la variance de la diversité des exportations alors que le capital social explique 7,8 % de la variance. La combinaison des deux variables indépendantes explique, quant à elle, 12,8 % de la variance de la diversité des exportations.

Tableau 13 – Coefficients de détermination du capital humain et/ou capital social sur la diversité des exportations

Variables	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Fisher (p)
<b>Capital humain</b>	0,121	0,095	4,642 (0,000)
<b>Capital social</b>	0,091	0,078	7,308 (0,000)
<b>Capital humain et capital social</b>	0,166	0,128	4,386 (0,000)

Ici encore, le pouvoir explicatif des deux variables indépendantes évaluées simultanément est inférieur (12,8 %) à la somme de leur pouvoir explicatif respectif (17,3 %). Comme nous l'avons mentionné à la section 5.1.1, ce résultat n'est pas étonnant si l'on considère que les deux variables indépendantes sont très liées l'une à l'autre (Davidsson et Honig, 2003). Cela se confirme par les résultats du coefficient de détermination et qui démontre une fois encore l'importance d'étudier ces deux variables de manière concomitante pour mieux comprendre leur impact sur la diversité des exportations chez les PME. Finalement, la significativité du test de Fisher appuie l'hypothèse 2 à l'effet que le capital social et le capital humain influencent positivement la diversité des exportations des PME.

Dans la section suivante, nous allons étudier les résultats obtenus pour la régression linéaire faite pour l'hypothèse et donc déterminer quels sont les facteurs ayant une influence révélatrice sur la diversité des exportations chez les PME.

### **5.2.2 Régression linéaire et diversité des exportations**

Selon Davidsson et Honig (2003) ainsi que Figueira-de-Lemos, Johanson et Vahlne (2011), le capital humain et le capital social ont une influence significative sur la diversité des exportations. En effet, la présence d'un capital humain et d'un capital social bien développé favoriserait le développement des activités d'exportation des PME sur différents marchés géographiques. Grâce à la régression linéaire, nous allons être en mesure d'infirmer ou de confirmer cette relation et d'identifier les différentes composantes du capital humain et du capital social qui y contribuent significativement.

Nous allons tout d'abord nous concentrer sur le capital social. Selon les résultats obtenus (tableau 14), deux des facteurs utilisés pour mesurer le capital social sont significatifs, soit l'utilisation du réseau de clients et de fournisseurs pour identifier des opportunités à l'international (Fac2 CS) et celui évaluant la participation à des expositions et autres événements pour créer un réseau social à portée internationale (Fac3 CS). En considérant la valeur des deux Bêta standardisés, pour une hausse d'une unité du facteur Fac2 CS, on prévoit une hausse de 0,104 de la diversité des exportations, alors que pour une hausse d'une unité du facteur Fac3 CS, on prévoit une hausse de 0,214 de la diversité des exportations. Ces résultats sont similaires à ceux présentés dans la littérature (Adler et Kwon, 2002; Agndal, Chetty et Wilson, 2008; Coviello, 2006; Khayat, 2004; Ojala, 2009; Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002).

L'importance du Fac3 CS est plus de deux fois supérieure à celle du facteur Fac2 CS. Ainsi, en ce qui concerne la diversification géographique des marchés d'exportation, l'utilisation des expositions, salons et autres grands événements pour créer un réseau international est plus importante que l'utilisation de ce même réseau pour trouver des opportunités d'export. On peut donc penser que le réseau international déjà possédé ne permet pas l'identification d'opportunités sur de nouveaux marchés, les contacts utilisés étant des contacts provenant de marchés où la PME est déjà installée qui

proposent des possibilités pour leur marché. On peut ajouter que le Fac2 CS est significatif pour les deux hypothèses. Cependant, en comparant les deux Bêta standardisés, on remarque que son influence est nettement plus importante sur le taux d'exportation (0,138) que sur la diversité des exportations (0,014).

Les deux autres déterminants du capital social n'apparaissant pas significatifs sont les facteurs propres à la consultation et la coopération avec les membres du réseau (Fac1 CS) et l'utilisation de consultants ou du gouvernement pour identifier des opportunités d'export (Fac4 CS). Ainsi, le propriétaire-dirigeant ne consulterait pas les membres de son réseau ou d'autres sources externes de renseignements (consultants, gouvernements) lorsqu'il s'agit de diversifier la destination des exportations de son entreprise. Nos résultats sont contradictoires à ceux présentés par Coviello (2006) et Yli-Renko, Autio et Tontti (2002). Ainsi, le réseau facilement atteignable n'est pas aussi important pour la diversité des exportations. Ce dernier peut servir à identifier des opportunités mais il ne semble pas orienter les PME vers de nouveaux marchés. On peut supposer que les opportunités proposées par les membres du réseau sont localisées dans le pays où se situent ces membres. Cela expliquerait pourquoi les propriétaires-dirigeants sont plus enclins à rechercher de nouveaux contacts internationaux dans ces situations telles que les salons, congrès ou expositions. Cette idée est présentée par Gargiulo et Bernassi (1999) qui pensent qu'un réseau composé de membres de nature proche serait enclin à collecter les mêmes informations. De même, à ce réseau composé d'acteurs plus ou moins semblables pourrait manquer certaines opportunités ou informations du fait de leur similitude (dans leur activité, secteur, méthode ou contacts).

Les résultats présentés semblent suggérer que les différentes dimensions du capital social ne sont pas toutes importantes lorsqu'il s'agit de la diversité des exportations des PME. Les PME pour entrer dans des marchés géographiquement nouveaux auraient tendance à se créer un réseau international en ajoutant de nouveaux acteurs rencontrés pendant des événements, tout en continuant à rechercher des

opportunités à partir des liens avec leur réseau préexistant. Ces contacts déjà connus sont utilisés autant lorsqu'il s'agit d'augmenter le taux d'exportation (H1) que d'étendre la zone géographique d'influence de la PME (H2). Le réseau composé d'anciens et de nouveaux membres serait donc un des facteurs influençant significativement les exportations des PME.

Les résultats de la régression linéaire concernant le capital humain présentent également des nouveautés. La régression linéaire permet de mettre en avant deux variables du capital humain testées. Le reste des facteurs et des variables est écarté. Nous allons tout d'abord nous intéresser aux variables significatives, puis nous étudierons celles qui ont été écartées et tenterons de proposer une explication.

Tableau 14 – Régression entre le capital humain, le capital social et la diversité des exportations

Variables indépendantes	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé	t	Sig.
	B	Erreur Std.	Beta		
<b>Constante</b>	2,035	1,294		1,572	0,117
<b>Capital social</b>					
Fac1 CS : consultation et coopération avec les membres du réseau	- 0,361	0,677	- 0,032	- 0,534	0,594
Fac2 CS : utilisation du réseau dans l'identification d'opportunités	1,181	0,665	0,104	1,777	0,077
Fac3 CS : création d'un réseau international	2,394	0,765	0,214	3,130	0,002
Fac4 CS : identification d'opportunités (hors réseaux)	0,059	0,650	0,005	0,091	0,928
<b>Capital humain</b>					
Fac1 CH : profil général du propriétaire-dirigeant	- 1,561	0,656	- 0,136	- 2,379	0,018
Fac2 CH : orientation entrepreneuriale du propriétaire-dirigeant face aux risques	0,101	0,686	0,009	0,147	0,883
Fac3 CH : connaissances internationales du propriétaire-dirigeant	- 0,483	0,781	- 0,043	- 0,619	0,537

Tableau 14 – Régression entre le capital humain, le capital social et la diversité des exportations (suite)

Variables indépendantes	Coefficient non standardisé		Coefficient standardisé	t	Sig.
	B	Erreur Std.	Beta		
Capital humain					
Fac4 CH : compétences internationales	0,293	0,683	0,026	0,429	0,668
Fac5 CH : style managérial / délégation de postes par le propriétaire-dirigeant	0,333	0,670	0,029	0,498	0,619
Var1 CH : délégation du poste de responsable logistique	2,757	1,359	0,118	2,029	0,043
Var2 CH : mise en place de formations dans la PME visant à développer les compétences internationales	- 0,189	1,437	- 0,008	- 0,132	0,895
Var3 CH : nombre d'employés ayant une expertise concernant les activités internationales	0,768	0,231	0,208	3,318	0,001
R <sup>2</sup> : 0,166; R <sup>2</sup> ajusté : 0,128; F : 4,386; Sig : 0,000.					

Le profil général du propriétaire-dirigeant (Fac1 CH) est significatif à 2 % selon les résultats de la régression mais présente une influence négative sur la diversité des exportations. À titre de rappel, ce facteur prend en compte le niveau de scolarité du propriétaire-dirigeant, son expérience dans le secteur de la PME et son ancienneté à la direction de son entreprise. Ce résultat est assez surprenant alors que plusieurs auteurs ont présenté une relation positive entre ces deux facteurs (Leonidou, 2004; Manigart *et al.*, 2007; Ruzzier *et al.*, 2007; Unger *et al.*, 2011). Dans notre échantillon, ce sont les dirigeants plus jeunes et moins expérimentés qui opèrent sur une plus grande diversité de marché. Il est possible que ces dirigeants, considérant leur moins grande expérience, aient une plus grande propension à prendre des risques et donc s'engagent plus facilement sur différents marchés. Une autre explication vient peut-être du fait que l'enquête a été réalisée alors que les États-Unis, principal marché d'exportation des entreprises canadiennes, connaissaient un ralentissement structurel depuis plusieurs



années, forçant ainsi les entrepreneurs désireux de développer leurs activités internationales à s'éloigner de leur marché traditionnel.

Par ailleurs, la délégation par le propriétaire-dirigeant des responsabilités de la fonction logistique (Var1 CH) influence positivement le nombre de marchés d'exportation des PME. Pour une hausse d'une unité de la variable (Var1 CH), on attend une hausse de 0,118 de la diversité des exportations. Ce résultat laisse à penser que pour assurer une grande diversité des exportations, la PME doit faire preuve de rapidité et d'adaptabilité. La capacité du propriétaire-dirigeant à accepter de donner certaines responsabilités à des tiers fait partie d'un certain savoir-faire managérial qui lui permet de se concentrer sur les fonctions les plus importantes. Une telle capacité est présentée par Davidsson et Honig (2003) comme importante pour le développement de l'entreprise. De plus, on peut s'attendre à ce qu'avec une hausse de la diversité des exportations, le service de logistique de la PME prenne de l'importance et devienne de plus en plus essentiel.

Finalement, le nombre d'employés ayant une expertise concernant les activités internationales (Var3 CH) affiche aussi une influence significative; pour une hausse d'une unité de la variable Var3 CH, on attend une hausse de 0,208 de la diversité des exportations. L'influence des employés de la PME semble ici plus importante que celle du propriétaire-dirigeant. La diversification des exportations semble donc s'appuyer sur les compétences des employés de la PME de manière plus prononcée que sur celles du propriétaire-dirigeant. Ce résultat est en accord avec ceux obtenus par Manolova *et al.* (2002, p. 6) « the degree of international experience of the top management team is a distinguishing feature between internationalized and non-internationalized firms, operationalized as regular and sporadic exporters ». Ce constat avait déjà été fait lors de la présentation des résultats de l'hypothèse 1, ce qui nous permet de confirmer que les exportations des PME sont fortement influencées par les compétences internationales des employés des entreprises.

Après avoir présenté les différentes variables significatives pour cette régression linéaire sur la diversité des exportations, nous allons maintenant nous intéresser aux autres facteurs qui n'ont pas été retenus à l'issue du modèle statistique.

L'orientation entrepreneuriale face aux risques (Fac2 CH) n'a pas été retenue dans le modèle, ce qui va à l'encontre de ce que soutiennent plusieurs auteurs, en insistant sur l'idée que la perception des risques de l'environnement va fortement conditionner les activités internationales (Nummela, Saarenketo et Puumalainen, 2004; Ruzzier, Hisrich et Antoncic, 2006). On peut ajouter qu'une bonne perception des risques peut être une des conditions nécessaires pour la poursuite de l'internationalisation « international orientation and risk perception are the most predictive "variables" of an SME's internationalization » (Ruzzier *et al.*, 2007, p. 12). Les résultats contraires à la littérature pourraient s'expliquer par l'expérience relativement importante des entreprises de notre échantillon sur les marchés internationaux, rendant cette variable marginalement peu importante.

De même en termes d'exportations, les expériences à l'international peuvent jouer un rôle important pour ce qui est de la compréhension d'un nouvel environnement ainsi que dans les échanges avec les acteurs sur le marché. La non-significativité des facteurs Fac3 CH et Fac4 CH (possession par le propriétaire-dirigeant de connaissances et de compétences internationales) est d'autant plus étonnante considérant les conclusions émises dans la littérature sur ces facteurs. Reuber et Fischer (1997, p. 4) posent les connaissances internationales comme cruciales pour la poursuite d'activités internationales « internationally experienced entrepreneurs are more likely to pursue an internationalization strategy with less delay than less experienced entrepreneurs ». De même, Lianxi (2007, p. 2) définit les compétences internationales comme un facteur facilitant l'internationalisation « knowledge-based capabilities are important for successful international expansion ». Ici encore, les apports du propriétaire-dirigeant à son entreprise semblent ne pas avoir une influence aussi grande qu'escomptée. Elle est

peut être amoindrie du fait de l'importante expérience des PME mais aussi de la présence d'un nombre élevé d'employés ayant une expertise internationale. On peut donc supposer que la direction donnée à la PME par son propriétaire-dirigeant soit de force variable selon l'expérience détenue par les organisations, les jeunes entreprises étant plus demandeuses de guidage que les entreprises aguerries.

La dernière variable à prendre en compte (Var2 CH) correspond à la mise en place de formations au sein de l'organisation permettant de développer les compétences internationales des employés. Pour les résultats de l'hypothèse 2, cette variable n'est pas significative. Le développement des compétences internationales des employés au sein de l'organisation n'influencerait pas significativement la diversité des exportations des PME, alors que cela est pourtant fortement encouragé par différents auteurs « lack of foreign market knowledge is a major obstacle » (Agndal, Chetty et Wilson, 2008, p. 3). De même, Lianxi (2007) insiste sur le rôle important que jouent les compétences internationales pour l'expansion géographique des activités internationales. Toutefois, on remarque que cette variable est significative pour la première hypothèse, c'est-à-dire que le développement des compétences des employés par des formations permettrait d'augmenter le taux d'exportation des PME sans en accroître la diversité. On peut supposer que le rôle de cette variable a pu être occulté simplement par la présence d'employés ayant l'expertise requise.

Les résultats de la régression linéaire pour l'hypothèse 2 ne sont pas conformes aux attentes. Pour ce qui est du capital social, les tests statistiques confirment l'existence d'une relation positive significative avec la diversité des exportations. Nous pouvons spécifier que c'est principalement le réseau social existant ainsi que les événements permettant d'augmenter celui-ci qui ont la plus grande influence. Au contraire, le capital humain du propriétaire-dirigeant ne paraît pas avoir de réelle relation avec la diversité des exportations. Les dimensions du capital humain ayant une relation avec la variable dépendante testée sont principalement des dimensions touchant l'organisation ou la

composition de la PME. Ainsi, les caractéristiques concernant la PME seraient plus déterminantes dans la diversification des exportations que le capital humain possédé par le propriétaire-dirigeant. Ces résultats permettent ainsi de confirmer en partie notre deuxième hypothèse.

Avant de conclure cette étude, nous allons récapituler les principaux résultats obtenus. À cette fin, nous utiliserons une régression « pas à pas » pour statuer sur les variables les plus déterminantes sur l'exportation des PME. Cela nous permettra d'enrichir notre compréhension du comportement des PME.

### 5.3 SYNTHÈSE DES RESULTATS

La régression pas à pas permet l'identification des variables les plus significatives sur le plan statistique, en indiquant leur ordre et leur importance relative. Nous présenterons ces résultats dans les tableaux 15 (hypothèse 1) et 16 (hypothèse 2).

Les résultats présentés au tableau 15 confirment ceux obtenus par régression standard concernant les variables significatives. L'exclusion des variables non significatives permet une amélioration du pouvoir explicatif du modèle grâce à une appréciation du coefficient de détermination  $R^2$  ajusté, qui est passé de 12,7 % à 14 %.

Tableau 15 – Régression pas à pas entre le capital humain, le capital social et le taux d'exportation

Variables indépendantes	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	<i>t</i>	Sig.
	A	Bêta			
<b>Constante</b>	22,319	2,259		9,882	0,000
Var3 CH : nombre d'employés ayant une expertise dans les activités internationales	2,348	0,537	0,255	4,372	0,000
Var2 CH : mise en place de formations dans la PME visant à développer les compétences internationales	9,332	3,339	0,161	2,795	0,006
Fac2 CS : utilisation du réseau dans l'identification d'opportunités	3,833	1,627	0,135	2,355	0,019
$R^2$ : 0,386; $R^2$ ajusté : 0,140 ; D : 16,013; Sig. : 0,000.					

L'analyse des résultats de l'hypothèse 2 nous a permis de conclure que les facteurs Fac2 CS, Fac3 CS et Fac2 CH ainsi que les variables Var1 CH et Var3 CH avaient un impact sur la diversité des exportations. La régression pas à pas nous confirme donc nos résultats tout en présentant un R<sup>2</sup> ajusté plus élevé que la régression linéaire classique.

Tableau 16 – Régression pas à pas entre le capital humain, le capital social et la diversité des exportations

Variables indépendantes	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Bêta			
<b>Constante</b>	1,951	1,153		1,693	0,092
Var3 CH : nombre d'employés ayant expertise dans les activités internationales	0,763	0,215	0,206	3,539	0,000
Fac3 CS : création d'un réseau international	2,198	0,639	0,197	3,438	0,001
Fac1 CH : profil général du propriétaire-dirigeant	- 1,563	0,644	- 0,136	- 2,425	0,016
Var3 CH : nombre d'employés ayant expertise dans les activités internationales	0,763	0,215	0,206	3,539	0,000
R <sup>2</sup> : 0,402; R <sup>2</sup> ajusté : 0,146; D : 10,473; Sig. : 0,000.					

Après l'étude des résultats des régressions linéaires, nous pouvons conclure sur les deux hypothèses testées. Bien que les variables identifiées pour mesurer le capital humain et le capital social des PME ne soient pas toutes significatives, nous sommes en mesure de confirmer que les concepts de capital humain et de capital social influencent l'exportation des PME, soit en termes d'intensité et en termes de diversité.

Le nombre d'employés ayant une expertise dans des activités internationales serait la variable la plus importante pour influencer à la fois l'intensité d'exportation et la diversité, suivi de l'utilisation d'un réseau pour identifier des opportunités. Par la

suite, les autres variables sont plus spécifiques, à savoir que la formation du personnel pour accroître l'intensité alors que pour diversifier ses marchés, le dirigeant doit d'abord compter sur un réseau international, la présence d'un expert logistique et ses propres compétences.

Après avoir résumé les résultats obtenus à l'issue de l'analyse statistique, nous allons présenter la conclusion de ce mémoire.

## CHAPITRE 6 – CONCLUSION DE L'ÉTUDE

Dans ce dernier chapitre, nous proposerons dans une première section (6.1) une conclusion à notre étude. Dans une seconde section, nous présenterons les implications managériales de cette recherche (6.2). Nous poursuivrons avec une explication des limites de cette étude (6.3) pour terminer avec une proposition de pistes de recherche pouvant guider les recherches futures (6.4).

### 6.1 CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'étudier les PME et plus particulièrement leur propriétaire-dirigeant et leur influence personnelle sur les activités d'exportation. À titre de rappel, la question de recherche était la suivante : Quelle est l'influence du capital social et du capital humain du dirigeant et de son équipe sur le taux ainsi que la diversité des exportations réalisées par les PME manufacturières québécoises?

Lors de la recension de la littérature, nous avons pu comprendre tout d'abord dans quel type d'environnement et d'incertitude évoluent les PME et quels sont les obstacles et les risques à gérer lors d'activités d'exportation. Ce contexte d'incertitude est en partie causé par l'existence d'une distance culturelle entre les acteurs des différents marchés. Pour diminuer l'incertitude, la littérature propose de collecter des informations qui permettront de faciliter la prise de décision. Parmi les sources principales d'informations sûres et facilement accessibles, nous avons pris en compte le capital humain et le capital social du propriétaire-dirigeant. Nous avons ensuite effectué une recension de littérature sur ces trois concepts clés (*i.e.* distance culturelle, capital humain et capital social) afin de les décrire et de déterminer quel était leur rôle dans le processus d'internationalisation en nous limitant à l'exportation.

Une meilleure compréhension des différents concepts jouant un rôle dans les exportations des PME nous a fait nous interroger sur l'existence de relations entre les facteurs ainsi que sur le sens de ces relations. Ces facteurs doivent faciliter le développement des activités des PME sur les marchés où elles sont déjà implantées et favoriser l'implantation sur de nouveaux marchés étrangers.

Les résultats obtenus permettent de préciser certaines conclusions présentes dans la littérature et d'en contredire d'autres. Cela a surtout mis en avant une surestimation de l'importance de l'influence du propriétaire-dirigeant sur son organisation.

Cette surestimation de l'impact du capital humain du propriétaire-dirigeant a pu être mise en évidence par l'ajout dans le modèle de plusieurs variables permettant de mesurer en partie le capital social de l'entreprise, dont celui fourni par les employés des PME. Ainsi, le taux d'exportation et la diversité des exportations sont plus soumis aux différentes compétences des employés de la PME et à son organisation en général qu'à l'orientation donnée par le propriétaire-dirigeant. Cette découverte donne une nouvelle orientation possible pouvant permettre le développement des exportations en volume ainsi qu'en diversification des marchés géographiques.

En effet, en considérant l'âge important des entreprises étudiées ainsi que leur expérience à l'international, nous pouvons avancer l'idée qu'à un certain stade de leur vie et après avoir acquis de l'expérience, le développement international des PME serait stimulé davantage par du personnel expert et ayant des réseaux plutôt que par son propriétaire-dirigeant. Cela peut s'interpréter comme une démarche d'apprentissage de la structure qui, dans ses premières années, serait dépendante d'un guide solide pour donner une orientation et un objectif alors que cette dépendance s'atténuerait au fil du temps.



Le capital social n'a pas donné lieu à la découverte de relations autres que celles déjà présentées dans la littérature. Cependant, l'évaluation de l'impact de ces variables de manière concomitante nous amène à la construction d'un cadre conceptuel novateur et qui permettrait de confronter les résultats de la littérature lors d'évaluations de ces facteurs seuls. De plus, une évaluation de ces facteurs séparément proposait des résultats qui pouvaient être surévalués du fait de leur complémentarité.

L'objectif général de cette étude était d'évaluer quelle était l'influence du capital social et du capital humain du propriétaire-dirigeant dans le développement des exportations des PME. Nos résultats confirment cette influence mais de façon nuancée étant donné que nous avons traité de façon complémentaire les deux sources de capital. Leur pouvoir explicatif conjoint est ainsi supérieur à ce que chacune d'elles offre individuellement.

## 6.2 IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette étude représente une nouvelle base de réflexion sur l'importance du capital social et du capital humain en termes de facilitateurs à l'exportation. Elle peut permettre de mettre en valeur certaines compétences ou connaissances présentes chez les individus et qui peuvent être sous-estimées, telles les expériences à l'étranger, non seulement chez le propriétaire-dirigeant mais aussi au sein des employés des PME. L'analyse des résultats montre que la possession de ces deux types de capital peut en partie faciliter la compréhension de l'environnement dans lequel les acteurs évoluent et ainsi faciliter le développement de l'exportation. Il est possible, autant pour les pouvoirs publics que pour les chefs d'entreprise, de bénéficier de ces résultats en vue de mettre en œuvre des stratégies appropriées visant à favoriser l'internationalisation des PME.

### **6.2.1 Pour les pouvoirs publics**

La mise en avant de l'importance du capital social et du capital humain devrait inciter les gouvernements à prendre en compte et intégrer ces résultats dans leurs mesures pour amener plus de PME à exporter davantage et en plus grand nombre. Cela pourrait prendre la forme de la mise en place de formations incluant le développement de connaissances de dimensions internationales, ou encore favoriser l'usage de telles formations par des avantages fiscaux pour les entreprises. De plus, les pouvoirs publics pourraient encourager la création de réseaux sociaux internationaux, se concentrer sur le développement des capacités de réseautage des entrepreneurs-dirigeants et stimuler les possibles opportunités d'apprentissage à travers les interactions sociales des membres de réseaux internationaux.

### **6.2.2 Pour les chefs d'entreprise**

Les entrepreneurs souhaitant développer leurs activités exportatrices pourraient, par ces résultats, avoir une meilleure appréciation de l'importance du capital social et du capital humain présent dans leur organisation. Ainsi, une plus forte implication dans la création et le maintien de réseaux sociaux internationaux ne serait pas négligée par un possible manque de temps ou d'intérêt.

## **6.3 LIMITES DE L'ETUDE**

Comme pour toutes les recherches, notre étude présente certaines limites liées notamment à la composition de notre échantillon. Tout d'abord, l'âge relativement avancé des PME ne permet pas de déterminer si l'impact des variables indépendantes serait différent sur des structures plus jeunes. Nous ne pouvons ainsi généraliser nos résultats à de jeunes entreprises qui pourraient adopter des comportements et modes de fonctionnement spécifiques. Aussi, l'échantillon étant composé uniquement

d'entreprises du Québec rend les résultats spécifiques à cette région, étant donné des particularités spécifiques, économiques et institutionnelles.

Une autre limite pourrait être liée à la mesure des différents construits. En effet, même si on ne peut pas considérer avoir utilisé des données secondaires car l'enquête ayant permis de les recueillir avait un but assez proche de celui de cette étude, la validité des mesures des construits pourrait être remise en cause. Cela pourrait aussi s'avérer être un facteur expliquant les différences constatées entre les résultats obtenus et les résultats présentés par la littérature.

#### 6.4 PISTES DE RECHERCHE

Malgré le fait que le capital social, le capital humain et la distance culturelle soient des thèmes qui ont été fortement étudiés, la littérature n'a pas encore répondu à toutes les questions concernant ces sujets.

Dans un premier temps, il serait pertinent de répliquer cette étude en s'intéressant un peu plus aux compétences des employés des PME et en utilisant les facteurs et variables qui ont été reconnus significatifs dans cette recherche. Cela permettrait de confirmer l'importance des ressources détenues au sein des PME par le biais de leurs employés. De même, une étude visant à déterminer si l'importance des apports du propriétaire-dirigeant diminue en fonction de l'expérience acquise par la PME en termes d'exportation pourrait être menée.

Il serait également possible d'effectuer une étude comparative sur des PME de différents secteurs ayant des niveaux de capital social et de capital humain équivalents. Cela permettrait de déterminer si le secteur d'activité ainsi que la nature des produits des entreprises influencent l'effet des deux types de capital sur les exportations.

Pour finir, il serait aussi intéressant de composer un échantillon plus diversifié. En effet, la collecte de données auprès de PME de différentes nationalités et à différents stades de développement pourrait enrichir de manière notable les conclusions présentées dans cette étude. Il serait alors possible de proposer d'améliorer la description et de favoriser une meilleure compréhension de l'influence du propriétaire-dirigeant sur son entreprise ainsi que des facteurs favorisant l'exportation.

En définitive, cette recherche devrait permettre de nuancer l'importance du propriétaire-dirigeant de PME sur ses activités d'exportation et d'inciter plutôt à analyser ces entreprises de façon plus globale tout en prenant en compte les différences culturelles. Concluons sur cette citation de Blaise Pascal qui remet en cause la justesse des vérités connues selon le lieu où elles sont énoncées « Vérités en deçà des Pyrénées, erreur au-delà ».

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adler, P.S. et Kwon, S.-W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agndal, H. et Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11-12), 1449-1474.
- Agndal, H., Chetty, S. et Wilson, H. (2008). Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, 17(6), 663-675.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital*. New York, Columbia University Press.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Practical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Brennan, L. et Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133.
- Brouthers, K.D. et Brouthers, L.E. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 177-189.
- Busenitz, L.W. et Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chetty, S. et Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29.
- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2000). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5-6), 796-820.

- Chetty, S. et Campbell-Hunt, C. (2003). Explosive international growth and problems of success among small to medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(1), 5-27.
- Chetty, S. et Wilson, H.I.M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61-81.
- Coviello, N.E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J. et 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*, 96(3), 443-456.
- Das, T.K. et Teng, B.-S. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7(1), 1-29.
- Davidsson, P. et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- De La Durantaye, C.V. (2010). Le défi des aides publiques aux PME dans un environnement mondialisé. Dans A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*. Paris, L'Harmattan.
- De Prijcker, S., Manigart, S., Wright, M. et De Maeseneire, W. (2012). The influence of experiential, inherited and external knowledge on the internationalization of venture capital firms. *International Business Review*, 21(5), 929-940.
- Desrochers, A., Leroy, A. et Vallée, F. (2003). *La gestion des risques : principes et pratiques*. 2<sup>e</sup> éd., Paris, Hermes Science Publications.
- Earley, P.C. et Peterson, R.S. (2004). The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning et Education*, 3(1), 100-115.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

- Ellis, P.D. (2002). Social ties and partner identification in Sino-Hong Kong international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 267-289.
- Ellis, P.D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 99-127.
- Ellis, P. et Pecotich, A. (2001). Social factors influencing export initiation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 119-130.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgårw, A. et Sharma, D.D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management et Organization*, 30(1), 26-44.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: a note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Vol. 2, Montréal, Chenelière Éducation.
- Friedman, T.L. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the 21st Century*. New York, Farrar, Straus and Giroux.
- Gargiulo, M. et Bernassi, M. (1999). The dark side of social capital. Dans R.T.A.J. Leenders et S.M. Gabbay (dir.), *Corporate Social Capital and Liability*. Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Gimmon, E. et Levie, J. (2010). Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39(9), 1214-1226.
- Goxe, F. (2010). Human and social capital interplay among internationalizing SMEs. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 2(1), 73-88.
- Håkanson, L. et Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.

- Harzing, A.-W. (2003). The role of culture in entry-mode studies: from neglect to myopia? *Advances in International Management*, 15, 75-127.
- Hashai, N. et Almor, T. (2004). Gradually internationalizing "born global" firms: an oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465-483.
- Henisz, W.J. (2000). The institutional environment for multinational investment. *Journal of Law Economics and Organisation*, 16(2), 334-364.
- Hite, J.M. et Hesterly, W.S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, 22(3), 275-286.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, Cal., Sage Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales*. 3<sup>e</sup> éd., Paris.
- Johanson, J. et 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*, 8(1), 23-32.
- Johnson, D.R. et Hoopes, D.G. (2003). Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1067-1068
- Jones, M.V. et Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Joyal, A., Sadeg, M. et Torrès, O. (2010). *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*. Paris, L'Harmattan.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A. et St-Pierre, J. (2012). Entrepreneur, incertitude et information. *Communication présentée au CIFPME*, Brest, France.



- Kandogan, Y. (2012). An improvement to Kogut and Singh measure of cultural distance considering the relationship among different dimensions of culture. *Research in International Business and Finance*, 26(2), 196-203.
- Kaufmann, J.B. et O'Neill, H.M. (2007). Do culturally distant partners choose different types of joint ventures? *Journal of World Business*, 42(4), 435-448.
- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. *Communication présentée au 7<sup>e</sup> Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, Montpellier, France.
- Kogut, B. et Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kontinen, T. et Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.
- Kwok, C.C.Y. et Reeb, D.M. (2000). Internationalization and firm risk: an upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 611-629.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Lianxi, Z. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
- Lianxi, Z., Wei-Ping, W. et Xueming, L. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.
- Lindstrand, A., Melén, S. et Nordman, E.R. (2011). Turning social capital into business: a study of the internationalization of biotech SMEs. *International Business Review*, 20(2), 194-212.

- Liu, R. et Hart, S. (2011). Does experience matter? – A study of knowledge processes and uncertainty reduction in solution innovation. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 691-698.
- López-Duarte, C. (2011). Trying to solve the cultural distance paradox: a commentary essay. *Journal of Business Research*.
- López-Duarte, C. et Vidal-Suárez, M.M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.
- Magnusson, P., Baack, D.W., Zdravkovic, S., Staub, K.M. et Amine, L.S. (2008). Meta-analysis of cultural differences: another slice at the apple. *International Business Review*, 17(5), 520-532.
- Manigart, S., Collewaert, V., Wright, M., Pruthi, S., Lockett, A., Bruining, H., Hommel, U. et Landstrom, H. (2007). Human capital and the internationalisation of venture capital firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(1), 109-125.
- Manolova, T.S., Brush, C.G., Edelman, L.F. et Greene, P.G. (2002). Internationalization of small firms. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. et Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McDougall, P.S. et Oviatt, B.M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P.S., Scott, S. et Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McMullen, J.S. et Shepherd, D.A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *The Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.

- Miller, K.D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 693-714.
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nummela, N., Saarenketo, S. et Puumalainen, K. (2004). A global mindset – A prerequisite for successful internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des Sciences de l'Administration*, 21(1), 51-64.
- O'Grady, S. et Lane, H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309-333.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: the role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50-59.
- Oviatt, B.M. et McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pak, Y.S. et Park, Y.R. (2004). Global ownership strategy of Japanese multinational enterprises: a test of internationalization theory. *Management International Review*, 44(1), 3-21.
- Pedersen, T. et Petersen, B. (2004). Learning about foreign markets: are entrant firms exposed to a "shock effect"? *Journal of International Marketing*, 12(1), 103-123.
- Perrault, J.-L. et St-Pierre, J. (2010). Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME. Dans A. Joyal, M. Sadeg et O. Torrès (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*. Paris, L'Harmattan.
- Petersen, B., Pedersen, T. et Sharma, D.D. (2003). The role of knowledge in firm's internationalization process: wherefrom and whereto? Dans A. Blomstermo

- (dir.), *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Northampton, Mass., Edward Elgar Publishing Inc.
- Presutti, M., Boari, C. et Fratocchi, L. (2007). Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: a social capital approach. *International Business Review*, 16(1), 23-46.
- Quer, D., Claver, E. et Rienda, L. (2007). The impact of country risk and cultural distance on entry mode choice. *Cross Cultural Management*, 14(1), 74-87.
- Rauch, J.E. (2001). Business and social networks in international trade. *Journal of Economic Literature*, 39(4), 1177-1203.
- Reuber, A.R. et Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. et Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15-29.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. et Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Sanchez-Peinado, E. et 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*, 15(3), 215-232.
- Sawyer, O.O., McGee, J. et Peterson, M. (2003). Perceived uncertainty and firm performance in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 269-290.
- St-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes. *Revue internationale PME*, 16(2), 61-82.
- St-Pierre, J. (2004). *La gestion du risque*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). *Mondalisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises*. Trois-Rivières, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Thiétart, R.-A. et al. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Vol. 2, Paris.
- Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M. et Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Vaghely, I.P., Julien, P.-A. et Cyr, A. (2007). Information transformation: some missing links. *Human Systems Management*, 26, 157-172.
- Westhead, P., Wright, M. et Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333-358.
- Wilson, H.I.M. et Appiah-Kubi, K. (2002). Resource leveraging via networks by high-technology entrepreneurial firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 45-62.
- Wright, M., Pruthi, S. et Lockett, A. (2005). International venture capital research: from cross-country comparisons to crossing borders. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 135-165.
- Yli-Renko, H., Autio, E. et Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), 279-304.
- Zahra, S.A., Korri, J.S. et Yu, J.F. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 11(3), 129-146.