

Internationalisation des PME : Entre Chaînes de Valeur Mondiales et commerce électronique

Internationalization of SMEs : Between Global Value Chains and E-Commerce

SQALLI HOUSSAÏNI Mohammed^{1 2}

Doctorant

¹Centre de Recherche en Management et Commerce (CRMC),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG),
Université Ibn Tofaïl

²Chargé des relations commerciales avec l'Europe
Direction Générale du Commerce (DGC), Maroc

Date de soumission : 01/02/2019

Date d'acceptation : 29/03/2019

Pour citer cet article :

SQALLI HOUSSAÏNI M. (2019) « Internationalisation des PME : Entre Chaînes de Valeur Mondiales et commerce électronique », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 01- 22

Résumé

A travers cet article, nous tenterons d'exposer les différentes approches théoriques de l'internationalisation des PME.

En particulier, ce papier vise à présenter les principales approches proposées dans la littérature, mais également, et à l'ombre des nouveaux comportements des PME internationales, de s'interroger sur leur portée.

De plus, cette contribution cherche à attirer l'attention sur de nouvelles formes d'internationalisation chez les PME, en l'occurrence la participation aux Chaînes de Valeur Mondiales (CVM) et le commerce électronique.

Mots clés : Internationalisation - PME – Approches théoriques - Chaînes de Valeur Mondiales – E-Commerce.

Abstract

Through this article, we try to expose the different theoretical approaches that describes the internationalization of Small and Medium-Sized enterprises (SMEs).

In particular, this paper tempts to present the main approaches proposed in the literature, but also, and in the shadow of the new international behaviors of SMEs, to call into question their scope.

In addition, this contribution seeks to draw attention to a new types of SMEs internationalization; the integration into the Global Value Chains (GVCs) and the e-business.

Keywords: Internationalization – SMEs – Theoretical approaches - Global Value Chains - e-commerce.

Introduction

Le rôle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est essentiel dans le développement économique de tout pays (Wang, 2016). Ces entités représentent la majorité écrasante dans le tissu des entreprises à travers le monde (Abdin, 2017). L'étude de leurs spécificités et l'analyse de leur comportement est importante pour l'avancement de la recherche en science de gestion (Chabaud et Sammut, 2016).

Avec la globalisation et l'émergence des nouvelles formes de commerce, les PME se retrouvent confrontées à une concurrence non seulement locale mais également internationale (OMC, 2016). A cet effet, les outils et stratégies à mettre en œuvre pour se garantir une pérennité sur le marché peuvent porter sur des actions à l'échelle nationale, mais également, à l'échelle mondiale, en s'internationalisant (Paul et al., 2017).

L'internationalisation des PME est un domaine qui suscite l'intérêt des chercheurs depuis maintenant plusieurs décennies (Kazlauskaitė, 2015 ; Hsieh et al., 2019). Le développement de ces entreprises au-delà de leurs frontières nationales a donné naissance à différentes approches théoriques, chacune tentant de mettre l'accent sur un aspect particulier : approche par les étapes (Johanson et Vahlne, 1977 ; 2009), par les réseaux (Johanson et Vahlne, 1990 ; Musteen et al., 2014), par les ressources et compétences (Laghzaoui, 2009), l'approche des « Born-Global » (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; 2005 ; Servantie, 2007 ; Cabrol et Favre-bonté, 2011 ; Elidrissi et al., 2017) et l'approche économique (Dunning, 1988 ; Brouthers et Nakos, 2002 ; 2004), etc.

Face à la pluralité des approches d'internationalisation des PME, il s'avère nécessaire de faire appel à un cadre fédérateur qui prend en compte deux principaux éléments ; d'un coté les différentes composantes théoriques, et d'un autre, les nouvelles tendances dans le comportement des PME à l'international.

L'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure les différentes approches existantes dans la littérature permettent-elles d'appréhender les nouvelles tendances caractérisant la lancée des PME à l'international ?

Ce papier est organisé de la façon suivante : premièrement, nous traitons des PME en énumérant leurs spécificités quantitatives et qualitatives. Deuxièmement, nous revisitons les approches d'internationalisation des PME. Ensuite, nous mettons l'accent sur deux nouvelles formes d'internationalisation chez les PME, en l'occurrence l'intégration aux Chaînes de Valeur Mondiales (CVM) et le commerce électronique. Nous remettons à cet

effet en question l'adaptabilité des approches théoriques disponibles sur ces nouveaux comportements. En dernier, nous énumérons un ensemble de piste de recherche.

1. Les PME entre catégorisation quantitative et spécificités qualitatives

La pluralité des PME à travers les économies fait qu'il n'existe pas une définition standard. En effet, l'expression « Les PME » serait beaucoup plus appropriée pour étudier ce type d'entreprise (Torrès, 2003). Pour cela, nous considérons dans le présent travail les spécificités quantitatives et qualitatives de ces entités afin de mieux cerner le concept.

1.1. Spécificités quantitatives des PME

Un questionnement émerge lors des analyses relatives aux PME, et qui consiste à se demander si les leçons tirées des études sur les grandes entreprises, les modèles et les théories peuvent être appliqués aux PME (Curran et Blackburn, 2001 ; Torrès et Julien, 2005). A cet effet, la littérature s'accorde pour dire que les PME possèdent leurs propres spécificités (Aylin et al. 2013 ; Blackburn et al. 2013 ; Chabaud et Sammut, 2016 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016) et que le fait d'essayer d'y calquer les stratégies et modes de gestion des grandes entités serait une erreur (Brouthers et Nakos 2005 ; Eliot et Al. 2009).

A travers la littérature qui traite des PME, la mesure pour évaluer ces entreprises est souvent quantitative et s'inscrit dans une logique de taille. En revanche, la taille n'est pas nécessairement un critère suffisant pour catégoriser ce type d'entité (Torrès et Julien, 2005). Dépendamment de chaque pays, le sigle « PME » ne renvoie pas spécifiquement vers une limite de taille supérieure ou inférieure (Criscuolo et al. 2014).

Si les PME sont des entreprises à dénomination unifiée à l'échelle mondiale dans différents pays et différentes organisations internationales (Gibson et Van der Vaart, 2008), leur mesure quantitative varie d'une économie à une autre (Forsman 2008 ; Ayyagari et al., 2011). Par exemple, l'Union européenne spécifie la mesure des PME par les seuils d'emplois et le chiffre d'affaires ; entre 10 et 50 employés et un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros pour les petites entreprises, et entre 50 à 250 employés avec un chiffre d'affaires se limitant à 43 millions d'euros pour les moyennes (Commission européenne, 2013). Aux Etats-Unis, une entreprise à 500 employés est considérée de taille moyenne (North American Industry Classification System, 2012). En Chine, la catégorisation de taille varie selon les secteurs d'activités (National Bureau of Statistics of

China, 2011). Au Maroc, l'effectif n'est pas spécifié et le chiffre d'affaire pour la moyenne entreprise est limité à 175 millions de dirham (Ministère de l'Economie et des Finances, 2013).

En outre, la mesure quantitative à elle seule ne permet pas un cadrage complet des PME. Ceci nous amène à traiter de leurs spécificités qualitatives (Chabaud et Sammut, 2016), mais également, de mettre l'accent sur les contraintes qu'elles rencontrent (Lee et al., 2010 ; Barlette, 2011 ; Wang, 2016).

1.2. Spécificités qualitatives des PME

Indépendamment du secteur d'activité de l'entreprise, certaines caractéristiques sont propres aux PME, nous en citerons : la flexibilité, l'orientation entrepreneuriale (Aloulou et Fayolle, 2005), la vision à court terme (Hudson-Smith et Smith, 2007 ; Aylin et al, 2013), les connaissances tacites (Darby et Zucker, 2003 ; Pillania, 2008) et la prépondérance du rôle du dirigeant-entrepreneur (Chabaud, 2013 ; Jaouen et Lasch, 2015 ; Chabaud et Sammut, 2016 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016).

En mettent l'accent sur les différences entre les PME gérées par des propriétaires-dirigeants-fondateurs et des PME administrées par des dirigeants professionnels-engagés, les résultats empiriques des premiers travaux de Fillion (1996) à la récente étude de Deb et Wiklund (2017), démontrent que la gestion entrepreneuriale tend à favoriser l'engagement, la recherche d'opportunités, la bonne gouvernance, l'orientation entrepreneuriale et l'apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, si le dirigeant favorise la réactivité de son entreprise, le niveau de planification stratégique reste assez faible et souvent non formalisé (Hudson-Smith et Smith, 2007), ce qui caractérise la PME par une logique de priorité à court terme (Aylin et al, 2013). Néanmoins, ce manque de structuration stratégique permet à la PME de répondre aux opportunités qui se présentent en tolérant un certain degré de prise de risque (Aloulou et Fayolle, 2005).

De façon générale, les PME adoptent des systèmes moins formalisés en termes de gestion et de prise de décisions par rapport aux grandes entreprises. Cela étant, l'absence de gestion structurée génère des difficultés de transfert de connaissances (Aylin et al., 2013). Ceci nous renvoie vers une autre caractéristique des petites et moyennes entreprises, à savoir ; les connaissances tacites.

Au sein des PME, les connaissances se créent principalement avec l'accumulation d'expériences et s'absorbent au moyen d'apprentissage tacite dont résulte un savoir non explicite (Ward, 2004). Cependant, le passage du savoir tacite au savoir explicite n'est pas sans difficultés (Darby et Zucker, 2003).

En effet, l'engagement dans de nouvelles activités, le mode de gestion de la PME et la prise de décision en général (Dominguez et Mayrhofer, 2016) sont des éléments liés principalement au dirigeant qui constitue la figure centrale de son entreprise (Chabaud, 2013 ; Jaouen et Lasch, 2015 ; Chabaud et Sammut, 2016), au point que la réputation personnelle du dirigeant de PME est liée directement à celle de son entité tout en étant une source de valeur (Torrès, 2011).

Ce dirigeant, qui constitue la pierre angulaire de son entreprise, est caractérisé par un ensemble de spécificités influençant le style de management et l'orientation stratégique de sa PME (Deb et Wiklund, 2017). C'est le cas de ses expériences antérieures voir même de ses caractéristiques psychologiques (Richbell et al., 2006 ; Grandclaude et Nobre, 2013).

A travers les études empiriques, et partant des premiers travaux de Storey (1994), aux récents résultats de Blackburn et al., (2013) ; il en ressort que certains antécédents du dirigeant ont un impact sur la croissance et la performance des PME (Blackburn et al., 2013) : L'Age du dirigeant (Dobbs et Hamilton, 2007), son expérience (Delmar et Wiklund, 2008), sa formation (Barringer et Jones, 2004), son historique entrepreneuriale (Barringer et al., 2005), ses fonctions précédentes (Richbell et al., 2006), le secteur d'activité antérieur (Storey, 1994), la taille de l'entité précédente (Richbell et al., 2006), etc.

D'une part, il sied de constater que les PME sont des entreprises possédant leurs propres caractéristiques et où le dirigeant occupe une place majeure. D'autre part, ces entreprises restent confrontées à un ensemble de contraintes qui entravent leur développement, innovation et croissance (Wang, 2016 ; Woschke et al., 2017) : des contraintes managériales (Fuller-Love, 2006 ; Hudson-Smith et Smith, 2007 ; Aylin et al. 2013), des contraintes informationnelles (Chtourou, 2006 ; Moinet et Philippe, 2007 ; Barlette, 2011) et des contraintes financières (Lee et al., 2010 ; Torrès, 2011).

Au sein des PME, le dirigeant occupe différentes positions à la fois, réalisant des tâches de niveau managérial et de niveau opérationnel, ces dernières, occupent souvent une bonne partie du temps du dirigeant (Aylin et al., 2013). En ce sens, les pratiques managériales sont étroitement liées aux compétences individuelles de l'entrepreneur, et le

développement des compétences du dirigeant ou de l'équipe dirigeante est une manière de développer les capacités organisationnelles des PME (Fuller-Love, 2006).

Cette limitation de ressources s'applique aussi sur l'aspect financier ; les contraintes financières sont largement étudiées dans la littérature, appuyant l'idée selon laquelle la taille des PME entrave l'accès au financement (Lee et al., 2010 ; Wang, 2016).

En somme, les spécificités des PME, leurs contraintes et les obstacles qu'elles rencontrent font que ces entités cherchent des moyens pour se développer davantage afin d'assurer leur survie mais également pour se garantir de nouvelles sources de revenus. A cet effet, les PME peuvent opter pour un développement au-delà de leurs frontières nationales, en s'internationalisant.

Tableau 1. Récapitulatif des spécificités quantitatives et qualitatives des PME

Spécificités quantitatives	Seuil d'emploi	Exemple : UE (10 - 250)
	Chiffre d'affaires	Exemple : UE (10 - 43 millions d'euros) ; Maroc (CA < 175 millions de dirham)
Spécificités qualitatives	Flexibilité	(Aloulou et Fayolle, 2005)
	Orientation Entrepreneuriale	(Filion 1996 ; Deb et Wiklund, 2017)
	Vision à court terme	(Hudson-Smith et Smith, 2007 ; Aylin et al., 2013)
	Connaissances tacites	(Darby et Zucker, 2003; Ward, 2004; Pillania, 2008)
	Prépondérance du rôle du dirigeant	(Chabaud, 2013 ; Jaouen et Lasch, 2015 ; Chabaud et Sammut, 2016 ; Dominguez et Mayrhofer, 2016)
	Caractéristiques du dirigeant	(Barringer et Jones, 2004 ; Barringer et al., 2005 ; Richbell et al., 2006 ; Dobbs et Hamilton, 2007 ; Delmar et Wiklund, 2008 ; Blackburn et al., 2013 ; Grandclaude et Nobre, 2013)
	Contraintes	Contraintes managériales (Fuller-Love, 2006 ; Hudson-Smith et Smith, 2007 ; Aylin et al. 2013). Contraintes informationnelles (Chtourou, 2006 ; Moinet et Philippe, 2007 ; Barlette, 2011). Contraintes financières (Lee et al., 2010 ; Torrès, 2011).

Source : Auteur



2. Internationalisation des PME

L'internationalisation est perçue comme un levier de développement des entreprises, leur offrant la possibilité d'avoir plusieurs sources de revenus tant sur le niveau national qu'international (OMC, 2016).

2.1. L'Internationalisation

Généralement, le concept d'« internationalisation » est utilisé pour décrire l'expansion géographique des activités économiques de l'entreprise au-delà de ses frontières nationales, regroupant ainsi les différents modes d'entrée à l'international : Exportations directes, exportations indirectes, sous-traitance, Investissements Directs Etrangers (Zeng et al., 2008 ; Laghzaoui, 2011 ; Dutot et al., 2014).

A travers la littérature, plusieurs chercheurs ont essayé de donner une définition précise à l'internationalisation. Cela dit, la définition du concept d'internationalisation varie dépendamment du phénomène observé (Paul et al., 2017). Ce processus entraîne une multitude de décisions à prendre (Santos-Alvarez & García-Merino, 2010), tout en mobilisant des moyens humains, matériels et organisationnels pour s'aventurer sur les marchés internationaux (Spowart et Wickramasekera, 2012).

A cet égard, la décision de s'internationaliser représente un choix stratégique pour la firme, elle lui permet d'assurer sa survie (Filatotchev et Piesse, 2009 ; Sui et Baum, 2014) et d'améliorer sa productivité (Love et al., 2016). Cependant, l'internationalisation entraîne une confrontation avec différents environnements, diverses cultures et une multitude de normes institutionnelles, d'où l'existence d'un ensemble d'obstacles, spécialement pour les entreprises de taille réduite, en l'occurrence les PME.

L'internationalisation des PME est un champ de recherche en développement permanent et qui suscite l'intérêt d'un bon nombre de chercheurs (Ruzzier et al., 2006 ; Laghzaoui, 2011 ; Kazlauskaitė, 2015 ; Paul et al., 2017). En effet, les premiers travaux de Bilkey (1978), d'Aaby et Slater (1989), ont démontré, qu'indépendamment du type d'internationalisation d'une PME, ce dernier lui sera bénéfique. Par ailleurs, la littérature relative au domaine reste fragmentée et aucun cadrage théorique à lui seul ne permet de cerner l'internationalisation des PME (Crick et Spence, 2005). Ceci est en partie expliqué par la multitude des modes de développement à l'international, mais aussi par l'hétérogénéité des PME à travers le monde (OMC, 2016).



2.2. Approches de l'internationalisation des PME

Une distinction des différentes approches est établie dans le présent travail à travers leur regroupement dans les catégories suivantes : les approches graduelles ou incrémentales, l'approche économique, l'approche de l'internationalisation rapide et accélérée et enfin l'approche par les ressources et compétences.

2.2.1. Approches par les étapes

Cette approche considère le concept d'internationalisation comme un processus par lequel l'entreprise s'engage dans les opérations à l'international graduellement, de telle façon à acquérir davantage d'expérience en débutant par les modes de développement à l'international à faible engagement vers des marchés à distance psychologique réduite pour passer par la suite à des opérations plus larges (Johanson et Vahlne en 1977). A cet égard, les spécificités des PME font que ces entités optent plus pour des engagements à faible coût, notamment l'exportation dans ses deux formes : vente directe et indirecte (Lages et Montgomery, 2005 ; Ragland et al., 2015).

A cet effet, la littérature approuve que l'exportation constitue la première étape d'internationalisation chez les PME. Dans ce sens, si les premières opérations à l'export sont fructueuses, les PME s'engagent davantage à l'international (Brouthers et al., 2009).

Cette approche cible une certaine minimisation des risques et permet à l'entreprise de cumuler des connaissances relatives aux activités internationales, augmentant ainsi ses chances de survie sur les marchés étrangers (Figueira-de-lemos et al., 2011), tout en identifiant les nouvelles opportunités (Johanson et Vahlne, 2009).

L'Uppsala modèle est aussi caractérisé par la proximité culturelle, économique et géographique, dans la logique où l'entreprise cible en premier lieu les pays possédant ces spécificités pour ensuite entamer des opérations vers des pays plus éloignés (Johanson et Vahlne en 1977).

2.2.2. Approche par les réseaux

Les auteurs de l'approche par les réseaux (Johanson et Vahlne, 1990 ; 2009 ; Coviello, 2006 ; Mitgwe, 2006 ; Musteen et al., 2014) postulent que les PME se basent principalement sur leurs réseaux lorsqu'elles décident de s'internationaliser.

Etant considérée comme une extension de l'approche par les étapes (Laghzaoui, 2011), Johanson et Vahlne (2009), avancent l'idée selon laquelle l'entreprise évolue dans un

environnement caractérisé par plusieurs relations avec d'autres firmes constituant ainsi son réseau et facilitant son développement international.

En effet, l'approche par les réseaux consiste à optimiser l'utilisation des informations et connaissances acquises avec le temps tout en impliquant les divers partenaires à travers l'établissement de relations étroites avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les autorités publiques (Paul et al., 2017).

2.2.3. Approche économique : Paradigme éclectique de Dunning et théorie des coûts de transaction

Outre les approches réputées incrémentales de l'internationalisation des PME à savoir les approches graduelles (Étapes et réseaux), il existe une multitude d'autres formes d'interprétation de ce concept, nous en citerons le paradigme éclectique de Dunning (1988) et la théorie des coûts de transactions, les deux, s'inscrivant dans le cadre des approches dites économiques.

Le paradigme éclectique (OLI) de Dunning explique l'internationalisation par trois atouts : « *Ownership advantages* », « *Localisation advantages* » et « *internalisation advantages* ». Ces trois avantages sont liés respectivement à des facteurs de cumulation de ressources intangibles, d'emplacement géographique et de capacités organisationnelles internes (Laghzaoui, 2009).

Initialement, ce paradigme s'est focalisé sur les grandes entreprises, par la suite, et à travers les résultats empiriques de Nakos et Brouthers en (2002), il s'est avéré adapté pour l'étude du concept d'internationalisation des PME et principalement pour la sélection du mode d'entrée à l'international.

2.2.4. Approche de l'internationalisation rapide et accélérée

L'approche des « Born-global » (Knight et Cavusgil, 2004 ; 2005) ou « International New venture » (Oviatt et McDougall, 1994), dite aussi dans la littérature francophone « ENI » ; Entreprises nouvellement internationales, ou « EIRP » ; Entreprises à internationalisation rapide et précoce (Servantie, 2007 ; Cabrol et Favre-bonté, 2011) est une théorie d'internationalisation qui s'inscrit dans un sens contraire aux approches progressives par les étapes ou les réseaux. Elle a émergé au cours des années 90 à travers une étude sur des entreprises exportatrices australiennes (Rennie, 1993), dont la majorité se sont



internationalisées après une courte période suivant leur fondation. Le concept des ENI continu de faire l'objet d'un bon nombre de recherches et d'intéresser davantage de chercheurs en entrepreneuriat international (Servantie et al., 2016). Néanmoins, l'absence d'une dénomination unifiée persiste (Elidrissi et al., 2017).

Les auteurs de cette approche défendent l'idée selon laquelle certaines entreprises se développent à l'international peu après leur création, tout en réalisant une part importante de leur revenue sur les marchés internationaux (Knight et Cavusgil, 2005).

Les résultats empiriques ont démontré également que les « Born-global » sont plus innovantes que les autres entreprises (Knight & Cavusgil, 2004). A cet effet, l'internationalisation précoce peut être déclenchée par des capacités technologiques, des compétences managériales et notamment relationnelles (Elidrissi et al., 2017), ainsi que par le réseau préalable de l'entrepreneur et les collaborations de façon générale (Knight et Liesch, 2015 ; Paul et al., 2017). Par ailleurs, il est également avancé dans la littérature que les entreprises à internationalisation rapide sont caractérisées par le plus faible taux de survie à l'international par rapport aux entreprises qui se sont développées de façon graduelle (Sui et Baum, 2014).

2.2.5. Approche par les ressources et compétences

Proposant une relecture autour du concept des ressources et compétences des approches de l'internationalisation des PME, les travaux de Laghzaoui, (2009) ; (2011) débouchent sur le constat que le regroupement des différentes approches théoriques permet une bonne assimilation du phénomène.

L'intégration du concept des ressources et compétences à l'internationalisation des PME trouve son fondement dans les spécificités des PME, à savoir : son dirigeant, l'entité elle-même et son environnement. Ces ressources et compétences et leur combinaison interviennent en amont (déclenchant les exportations ou les freinant) et en aval (engagement international ou abandon) du processus d'internationalisation (Laghzaoui, 2011).

Dans cette perspective, les travaux d'Elidrissi et ses collègues (2017) analysent le rôle des compétences relationnelles (individuel, collectif, organisationnel et interorganisationnel) dans la consolidation des réseaux à l'international chez les EIRP¹. Leurs résultats viennent

¹ Entreprises à internationalisation rapide et précoce

appuyer l'idée selon laquelle les compétences au sein des PME offrent un bon cadre d'analyse du concept d'internationalisation (Ruzzier et al., 2007 ; Laghzaoui, 2009).

Tableau 2. Récapitulatif des approches de l'internationalisation des PME

Approche par les étapes	L'internationalisation est un processus par lequel les PME s'engagent à l'international de façon graduelle.	(Johanson et Vahlne, 1977 ; 2009)
Approche par les réseaux	L'évolution des PME dans un environnement caractérisé par plusieurs relations fait que ces entités se basent sur leurs réseaux pour s'internationaliser.	(Johanson et Vahlne, 1990 ; Coviello, 2006 ; Mitgwe, 2006 ; Musteen et al., 2014)
Approches économiques	L'internationalisation selon Dunning s'explique par trois atouts (OLI paradigme) : « Ownership advantages », « Localisation advantages » & « Internalisation advantages ». La théorie des coûts de transaction est adaptée à l'internationalisation des PME pour la sélection du mode d'entrée à l'international.	(Dunning, 1988 ; Brouthers et Nakos, 2002 ; 2004)
Approche de l'internationalisation rapide et accélérée	Les PME s'internationalisent peu de temps après leur création. Le développement international peut être déclenché par des atouts liés à la capacité d'innover, aux compétences techniques et managériales, ou encore au réseau préalable du dirigeant.	(Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; 2005 ; Servantie, 2007 ; Cabrol et Favre-bonté, 2011 ; Elidrissi et al., 2017)
Approche par les ressources et compétences	La combinaison des ressources et compétences de la PME intervient en amont (déclenchant les exportations ou les freinant) et en aval (engagement international ou abandon) du processus d'internationalisation.	(Ruzzier et al., 2007 ; Laghzaoui, 2009 ; 2011)

Source : Auteur

2.3. Mise en perspective des approches : Entre commerce électronique et chaînes de valeur mondiales

Les PME peuvent considérer d'autres formes d'internationalisation nécessitant moins de ressources et entraînant moins de risques. A cet égard, l'intégration dans les Chaînes de Valeur Mondiales (CVM) représente une bonne option afin de surmonter les difficultés d'accès aux marchés se situant au-delà des frontières nationales (Del Prete et Rungi, 2015 ; OMC, 2016). Aussi, et tenant compte des avancées technologiques, le commerce électronique (ou e-commerce) permet aux PME d'avoir une vision plus globale sur les marchés, d'accéder à un ensemble d'informations et d'atteindre le maximum possible de débouchés à moindre coût (Lendle et Olarreaga, 2017).



2.3.1. Développement international des PME et e-commerce

L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a révolutionné différents aspects liés au monde organisationnel. C'est le cas notamment pour le partage d'information, l'établissement des collaborations ou encore l'émergence de nouveaux canaux de distribution.

Les NTIC n'ont pas seulement facilité les pratiques liées au commerce au niveau local, mais également au niveau international. Internet, plus spécifiquement, a permis aux entreprises d'avoir une meilleure visibilité à l'étranger et d'accéder à un nombre supérieur de débouchés à moindre coût (Pezderka et Sinkovics, 2011).

Le commerce par le biais d'internet ou commerce électronique, communément désigné par e-commerce, regroupe l'ensemble des transactions de marchandises ou services effectuées à distance par l'intermédiaire de réseaux informatiques. L'e-commerce s'articule principalement autour de trois axes, à savoir ; le partage des informations, l'établissement de partenariats d'affaires et la réalisation d'échanges commerciaux.

La littérature qui traite du commerce électronique s'accorde pour dire que ce dernier constitue un nouvel outil pour le développement international dans la mesure où il permet aux entreprises d'offrir leurs produits ou services aux consommateurs à travers le monde indépendamment des variables de temps ou de distance (Pezderka et Sinkovics, 2011).

En effet, dès qu'une entreprise possède un site web, et sans forcément ambitionner de se développer à l'étranger, elle devient visible par les autres acteurs sur le marché mondial, et peut donc recevoir des commandes non sollicitées de sa part. C'est dans cette logique que certains auteurs considèrent l'e-commerce comme un nouveau mode d'entrée à l'international (Bruneel et De cock, 2016).

Plus récemment, des travaux analysant la participation des PME au commerce électronique ont abouti à un ensemble de constats s'inscrivant dans le sens contraire du scénario traditionnel des approches de l'internationalisation des PME (Lendle et al., 2016) : faibles coûts liés à l'accès aux informations, distance physique moins importante, gain de confiance des clients étrangers, etc.

Un autre constat révélateur ; les entreprises de taille réduite sont plus présentes en ligne que leurs concurrentes de taille supérieure, et les premières ont tendance à bénéficier des atouts du commerce électronique beaucoup plus que les deuxièmes. Ceci trouve son explication dans la nature flexible et réactive des PME, et dans le fait que les entreprises de grande taille poursuivent des démarches plus structurées en termes d'internationalisation

tout en étant moins handicapées par les contraintes à l'international (Lendle et Olarreaga, 2017).

Dans cette logique, les PME exportatrices se retrouvent souvent confrontées à un ensemble d'obstacles entravant leur réussite et menaçant leur survie (Wang, 2016).

Sur la base des références qui étudient ces freins (Pietrobelli et Rabellotti, 2011 ; Lakew et Chiloane-Toska, 2015), nous pouvons distinguer les catégories suivantes : l'accès au financement, le manque d'informations et renseignements relatifs aux marchés étrangers et aux opérations internationales, l'insuffisance des compétences humaines, les coûts élevés de certaines prestations, les risques de change et les fluctuations monétaires.

Afin de remédier à ces entraves, les PME peuvent considérer d'autres formes d'internationalisation nécessitant moins de ressources et entraînant moins de risques. A cet égard, les Chaînes de Valeur Mondiales (CVM) représentent une bonne option afin de surmonter ces difficultés d'accès aux marchés se situant au-delà des frontières nationales (OMC, 2016).

2.3.2. Internationalisation par les chaînes de valeur mondiales

Les CVM englobent un ensemble d'activités – allant de la conception jusqu'à la distribution - constituant un processus de production visant à fournir un bien au consommateur final (Cattaneo et al., 2010 ; Baldwin et Vanables, 2013). Les composantes du bien sont produites et assemblées dans différents pays et le fonctionnement s'inscrit dans une logique de production à fragmentation verticale (Del Prete et Rungi, 2015).

La participation des PME aux CVM peut se faire de deux façons, soit en exportant directement à un pays faisant aussi partie d'une chaîne de production et de distribution, soit en exportant indirectement à travers la vente des produits de la PME à une entreprise exportatrice de taille supérieure.

En ce sens, l'intégration des PME dans les CVM peut s'avérer bénéfique sur plusieurs volets, en l'occurrence pour le transfert d'informations et de connaissances (Piermartini et Rubínová, 2014), le gain de productivité (Newman et al., 2015) et la construction d'une réputation de fournisseur de grandes entreprises (Sutton, 2012).

Cela étant dit, et selon le rapport de l'OMC datant de 2016, il y a très peu de travaux analysant les exportations indirectes des PME à travers les CVM. Dans la même optique, les récents résultats de Del Prete et ses collègues en (2017), avancent l'idée selon laquelle



l'encouragement de la participation des PME aux CVM impacte positivement l'industrie et le niveau de développement du pays. Ceci, constitue un défi à relever pour les pays de l'Afrique du Nord étant donné que cette zone géographique reste des moins engagée dans les CVM.

2.3.3. Approches théoriques : Portée limitée et nécessité d'un cadre global

L'émergence de la participation des PME dans les CVM est révélatrice d'un point essentiel : les approches d'internationalisation classiques et existantes dans la littérature ne procurent pas une grille de lecture transversale. En effet, chaque approche interprète le comportement des PME à l'international à travers une vision restrictive du concept ; si des auteurs se basent sur des variables explicatives de coûts (Dunning, 1988 ; Brouthers et Nakos, 2002), d'autres optent pour une logique graduelle dans le temps (Johanson et Vahlne, 1977 ; 1990 ; 2009 ; Coviello, 2006 ; Mitgwe, 2006 ; Musteen et al., 2014) ou à l'opposé, se réfèrent à un rythme accéléré (Oviatt et McDougall, 1994 ; Knight et Cavusgil, 2004 ; 2005).

Dans cette logique d'idée, nous pouvons dire que certes, chaque approche est utile pour la compréhension des comportements des PME à l'international, mais seulement dans un contexte précis. Ceci nous pousse en effet à s'interroger sur la nécessité d'avoir un cadre global qui tient compte des nouvelles tendances influençant l'internationalisation des PME, en l'occurrence les CVM et l'e-commerce.

Dans une certaine optique, si l'approche par les réseaux se réfère à l'établissement de collaboration avec des partenaires étrangers (Johanson et Vahlne, 2009), l'internationalisation indirecte par les chaînes de valeur mondiale peut se faire via des collaborations au niveau local (Del Prete et Rungi, 2015). Dans une autre optique, l'internationalisation par les étapes considère que l'engagement sur les marchés étrangers se fait graduellement en se basant sur deux facteurs : la distance psychique et l'apprentissage organisationnel. En e-commerce par contre, les récentes publications aboutissent au constat que les distances culturelles, procédurales et économiques agissent autrement sur la décision des PME à s'aventurer à l'international (Lendle et al., 2016). En dernier, l'internationalisation accélérée est initiée principalement par les capacités technologiques, le réseau personnel du dirigeant ou encore son expérience internationale (Servantie, 2007 ; Cabrol et Favre-bonté, 2011 ; Servantie et al., 2016). A cet effet, les

nouvelles tendances ne sont toujours pas identifiées à travers les publications scientifiques comme accélérateur au développement international chez les entreprises de taille réduite.

Conclusion

Nous avons tenté à travers ce papier de revisiter les principales approches théoriques relative au développement à l'international chez les PME. Cet article met également la lumière sur les nouvelles tendances caractérisant le comportement des PME effectuant des transactions avec des partenaires à l'étranger. En effet, ces éléments renvoient vers le besoin de développer une réflexion permettant d'aboutir à un cadre plus global.

La participation des PME au commerce international par le biais des CVM et du commerce électronique représentent de nouveaux champs de recherche à développer en vue de cerner au plus ces phénomènes. Ce faisant, des pistes futures peuvent être proposées :

D'un côté, la concurrence au sein des CVM est accrue vu que l'intégration aux chaînes se fait sur la base de la logique des moindres coûts (Abonyi, 2005). A cet effet, il serait judicieux de se focaliser sur les facteurs favorisant la survie des PME au sein des CVM, mais également, de mettre l'accent sur les compétences contribuant au démarrage des exportations indirectes.

D'un autre côté, le transfert d'informations et de connaissances dans le cadre des collaborations établies, le rôle et le réseau du dirigeant ainsi que le passage des exportations indirectes aux exportations directes au sein des CVM sont toutes des pistes à explorer et qui peuvent s'avérer bénéfiques, surtout dans les régions qui ont encore du chemin à parcourir en termes d'intégration de leurs PME dans les Chaînes de Valeur Mondiales (Del Prete et al., 2017).

Concernant l'e-commerce, il serait pertinent de mettre l'accent sur le rôle des plateformes virtuelles de commerce en tant que sources d'information et leur impact sur les distances parcourues à l'export par les PME ou encore leur influence sur le déclenchement de ces activités.

Cependant, ce papier peut présenter certaines limites de recherche notamment sur le plan du cadrage théorique des différentes approches de l'internationalisation des PME. En effet, d'autres approches analysant le concept existent ; par ailleurs, aucune théorie à elle seule ne permet de cerner le phénomène (Crick et Spence, 2005 ; Paul et al., 2017).



Références

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Abdin, Md. (2017). Joynal, SMEs and Our Development Goals (February 25, 2017).
- Abonyi, G. (2005), "Transformation of Global Production, Trade and Investment: Global Value Chains and International Production Networks", Expert Group Meeting on SMEs Participation in Global and Regional Supply Chains, CESAP, Bangkok.
- Aloulou, W. and Fayolle, A. (2005), "A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 13 No. 1, pp. 21-45.
- Aylin Ates Patrizia Garengo Paola Cocca Umit Bititci, (2013), "The development of SME managerial practice for effective performance management", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Iss 1 pp. 28 - 54
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A. et Maksimovic, V. (2011), "Small vs. Young Firms across the World", document de travail n° 5631, Banque mondiale, Washington DC.
- Baldwin, R. and Venables, A. J. (2013). "Spiders and snakes: Offshoring and agglomeration in the global economy". *Journal of International Economics*, 90(2):245-254.
- Barringer, B.R. and Jones, F.F. (2004), "Achieving rapid growth – revisiting the managerial capacity problem", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 9 No. 1, pp. 73-87.
- Barringer, B., Jones, F., Foard, F. and Neubaum, D. (2005), "A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founders", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No. 5, pp. 663-87.
- Barlette, Y., (2011), "Implication, action des dirigeants de PME et niveau de sécurité de leur S.I." *Systèmes d'Information et Management* 17(2):115-149.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of international Business studies*, 33-46.
- Brouthers, K.D. & Nakos, G. (2004), "SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, n° 3, p.229-247.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21-38.
- Brouthers, L. E. et Nakos, G. (2005), "The role of systematic international market selection on small firms' export performance", *Journal of Small Business Management* 43(4): 363-381.
- Cattaneo, O., Gereffi, G., and Staritz, C. (2010). "Global value chains in a postcrisis world: a development perspective". World Bank Publications.
- CHABAUD, D., DEGEORGE, J.-M. (2013), « Les dirigeants aujourd'hui », in D. Chabaud (dir.), *Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?* (pp. 21-39), Paris, EMS.
- Charles B. Ragland, Lance Eliot Brouthers, Scott M. Widmier,



(2015) "Institutional theory and international market selection for direct selling", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 Issue: 4, pp.538-555, doi: 10.1108/MIP-02-2014-0033

Crick, D. and Spence, M. (2005). The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies, *International Business Review*, 14/2, 167-185.

Criscuolo, C., Gal, P. N. et Menon, C. (2014), "The dynamics of employment growth: new evidence from 18 countries", document de travail n° 14, Organisation de coopération et de développement économiques, Paris.

Commission européenne (2013) *A Recovery on the Horizon? Annual Report on European SMEs*, Bruxelles: Commission européenne.

Coviello, N.E. (2006), «The network dynamics of international new ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n° 5, p. 713-731.

Darby, M. and Zucker, L. (2003), "Metamorphic learning", *Economic Inquiry*, Vol. 41, pp. 1-19.

Davide Del Prete, Giorgia Giovannetti and Enrico Marvasi, (2017) *Global Value Chains: new evidence for North Africa*, *International Economics*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.inteco.2017.03.002>

Deb, P., & Wiklund, J. (2017). The Effects of CEO Founder Status and Stock Ownership on Entrepreneurial Orientation in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 32-55.

Del Prete, D. and Rungi, A. (2015a). "Organizing the Global Value Chain: a firm-level test". EIC working paper series #4/2015 IMT Institute for

Advanced Studies Lucca ISSN 2279-6894.

Didier Chabaud, Sylvie Sammut, « Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2016/1 (Vol. 15), p. 7-13. DOI 10.3917/entre.151.0007.

Didier Grandclaude, Thierry Nobre, (2013), « Caractéristiques du propriétaire dirigeant de PME, entre l'être et le faire, où en sommes-nous ? » XXIIème conférence de l'AIMS, At Clermont-ferrand.

Dobbs, M. and Hamilton, R. (2007), "Small business growth: recent evidence and new directions", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 12 No. 5, pp. 296-322.

DOMINGUEZ, N., MAYRHOFER, U. (2016), « "Il n'est jamais trop tard pour entreprendre" : l'internationalisation des born-again globals », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 15, n° 1.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 1-31.

Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(5), 672-681.

Elidrissi, D., Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2017), "La dynamique des compétences relationnelles dans le développement des entreprises à internationalisation rapide et précoce : une approche multi-niveaux", *Revue internationale PME - Vol. 30 - 2017* (n°1)



Forsman, H. (2008), "Business development success in SMEs: a case study approach", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 No. 3, pp. 606-22.

Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & 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.

Fuller-Love, N. (2006), "Management development in small firms", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 3, pp. 175-90.

Filion, L. (1996), "Differences in managerial systems of owner-managers – small-business entrepreneurs and small-business operators", *Canadian Journal of Administrative Sciences – Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 13, pp. 306-20.

Gibson, T. et van der Vaart, H. J. (2008), "Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries", *Brookings Global Economy and Development*, Washington DC

Hudson-Smith, M. and Smith, D. (2007), "Implementing strategically aligned performance measurement in small firms", *International Journal of Production Economics*, Vol. 106 No. 2, pp. 393-408.

Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., ... & Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial

characteristics. *International Business Review*, 28(2), 268-283.

James Curran and Robert A. Blackburn (2001), *Researching the Small Enterprise*, Sage Publications, London. Pp 192, ISBN 0 761 95295

J. Paul, et al., Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda, *Journal of World Business* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>

JAOUEN, A., LASCH, F. (2015), « A new typology of micro-firm owner-managers », *International Small Business Journal*, vol. 33, n° 4, pp. 397-421.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1992). Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), 9-27.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.

Kazlauskaitė, R., Autio, E., Gelbūda, M., & Šarapovas, T. (2015). The Resource-based View and SME Internationalisation: An Emerging Economy Perspective. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 53-64.

Knight, G.G. & Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26

Knight, G.A. and Cavusgil, S.T.



- (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born- global firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 4, pp. 124–141.
- Knight G., Cavusgil T. (2005), « A Taxonomy of Born-global Firms », *Management International Review*, n°45, p.15-35.
- Lages, L. F. et Montgomery, D. B. (2005), "The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures. An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation", *European Journal of Marketing* 39(7-8): 755-784.
- Lakew, Y. D. et Chiloane-Tsoka, G. (2015), "Internationalisation Barriers of Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Ethiopia: Leather and Leather Products Industry in Focus", *International Journal of Business and Development* 3(3): 68-80
- Lance Eliot Brouthers, George Nakos, John Hadjimarcou, and Keith D. Brouthers (2009), Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms, *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 3, 2009, pp. 21–38
- Lendle, A., & Olarreaga, M. (2017). Can online markets make trade more inclusive? (No. 742). ADBI Working Paper Series.
- Lendle, A., Olarreaga, M., Schropp, S., & Vézina, P. L. (2016). There goes gravity: eBay and the death of distance. *The Economic Journal*, 126(591), 406-441.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., and Park, J. (2010) Open innovation in SMEs- an intermediated network model. *Research Policy*, 39, 2, 290–300.)
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Mathieu Cabrol, Véronique Favre-Bonté. L'entrepreneur comme clef de voûte dans l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue Internationale PME*, Editions EMS, 2011, ' 23 (2), pp.111-137.
- Ministère de l'Economie et des Finances (2015). « Note de Conjoncture », Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Rapport Mars, N°217.
- Mitgwe, B., 2006. "Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 4, pp. 5-25.
- Mitja Ruzzier Robert D. Hisrich Bostjan Antoncic, (2006), "SME internationalization research: past, present, and future", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 Iss 4 pp. 476 – 497
- Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 749–774.
- Nakos, G. & Brouthers K. D, (2002), "Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27, n°1, p.47-64
- Newman, C., Rand, J., Talbot, T. et Tarp, F. (2015), "Technology transfers, foreign investment and productivity spillovers", *European Economic Review* 76: 168-187.

Nicolas Moinet, Philippe Darantière, « Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie- réseau », *Market Management* 2007/4 (Vol. 7), p. 94-109.

Niklas Åkerman, (2014) "An international learning typology: strategies and outcomes for internationalizing firms", *Baltic Journal of Management*, Vol. 9 Issue: 4, pp.382-402, doi: 10.1108/BJM-12-2013-0176

Olivier Torrès, « Proxémies financières des PME. Les effets collatéraux de la financiarisation des banques », *Revue française de gestion* 2011/4 (n° 213), p. 189-204.

O. TORRES (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai-juin 2003, p. 119-138

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 45-64.

Piermartini, R. et Rubínová, S. (2014), "Knowledge spillovers through international supply chains", document de travail n° ERSD-2014-11, OMC, Genève

Pietrobelli, C. et Rabellotti, R. (2011), "Global value chains meet innovation systems: are there learning opportunities for developing countries?", *World Development* 39(7): 1261-1269.

Robert A. Blackburn Mark Hart Thomas Wainwright, (2013), "Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Iss 1 pp. 8 – 27

Pezderka, N., & Sinkovics, R. R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*, 20(4), 409-422.

Pillania, R.K. (2008), "Creation and categorization of knowledge in automotive components SMEs in India", *Management Decision*, Vol. 46 No. 10, pp. 1452-64.

Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.

Richbell SM, Watts HD and Wardle P (2006) Owner-managers and business planning in the small firm. *International Small Business Journal* 24(5): 496–514.

Ruzzier, M., Antonci C, B., Hisrich, R. D., & 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.

Santos-Álvarez, V., & García-Merino, T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.

Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G., & Boissin, J. P. (2016). Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015). *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 168-212.

Soulaimane Laghzaoui, « SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and

competencies », *Journal of Innovation Economics & Management* 2011/1 (n°7), p. 181-196.

Soulaimane Laghzaoui, « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences », *Management & Avenir* 2009/2 (n° 22), p. 52-69.

Spowart, M., & Wickramasekera, R. (2012). Explaining internationalisation of small to medium sized enterprises within the Queensland food and beverage industry. *International Journal of Business and Management*, 7(6), 68-80.

Storey, D. J. (1994a) *Understanding The Small Business Sector*. London: Routledge.

Sutton, J. (2012), *Competing in Capabilities: The Globalization Process*, Oxford: Oxford University Press.

Tino Woschke Heiko Haase Jan Kratzer , (2017)," Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations ", *Management Research Review*, Vol. 40 Iss 2 pp. -

Torrès, O., & Julien, P. A. (2005). Specificity and denaturing of *Small Business*. *International Small Business Journal*, 23, 355-377.

Vinciane Servantie, « Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature », *Revue de l'Entrepreneuriat* 2007/1 (Vol. 6), p. 1-28. DOI 10.3917/entre.061.0002

Wafi Chtourou, « Le développement international des P.M.E. Profils et défis informationnels », *Gestion* 2006/1 (Vol. 31), p. 88-97. DOI 10.3917/riges.311.0088

Wang, Y., 2016. What are the biggest obstacles to growth of SMEs in developing countries? - An empirical

evidence from an enterprise survey. *Borsa İstanbul Review*, 16(3), pp. 167-176.

Ward, T. (2004), "Cognition, creativity, and entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, pp. 173-88.

S.X. Zeng X.M. Xie C.M. Tam T.W. Wan, (2008),"Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research", *Measuring Business Excellence*, Vol. 12 Iss 3 pp. 44 - 55