

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des
PME exportatrices: une étude empirique**

par

Charles Franklin Edmond Ramangalahy
École des Hautes Études Commerciales

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiæ Doctor (Ph.D)
en administration



05 Janvier 2001

© Charles Franklin Edmond Ramangalahy



**National Library
of Canada**

**Acquisitions and
Bibliographic Services**

**395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

**Bibliothèque nationale
du Canada**

**Acquisitions et
services bibliographiques**

**395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-60603-1

Canada

Cette thèse intitulée

**Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des
PME exportatrices: une étude empirique**

présentée par

Charles Franklin Edmond Ramangalahy
École des Hautes Études Commerciales

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

- Président-Rapporteur : Mme Patricia Pitcher, Professeure agrégée, École des HEC
- Coprésident du comité de surveillance : M. Jean-Marie Toulouse, Directeur de l'École des HEC
- Coprésident du comité de surveillance : M. Pierre-André Julien, Professeur Titulaire de la Chaire Bombardier, INRPME
- Membre du jury : M. Fernand Amesse, Professeur titulaire, École des HEC
- Examineur externe : M. Stéphane Marion, Maître de conférence, IAE Lyon III

RÉSUMÉ

Objectif de la thèse

Cette thèse s'inscrit dans la thématique des défis de gestion liés à la mondialisation des marchés et vise à mieux comprendre l'impact sur la performance de l'état d'information des PME exportatrices. Nous sommes partis d'une constatation généralement rapportée dans la littérature à l'effet que la capacité limitée de ces entreprises à maîtriser l'information et les connaissances concernant les marchés et la gestion des activités d'exportation explique en grande partie pourquoi elles sont peu engagées et peu performantes sur les marchés étrangers. L'objectif spécifique que nous poursuivons est de vérifier l'impact de l'état d'information sur la performance des PME exportatrices. Ce faisant, nous postulons implicitement que l'état d'information détermine la performance des PME exportatrices.

Cadre théorique et hypothèse de recherche

La poursuite de l'objectif de recherche ci-dessus mentionné soulève trois principales questions ayant successivement trait à la conceptualisation et à l'opérationnalisation de l'état d'information, de la performance et de la relation entre l'état d'information et la performance.

L'analyse de la littérature pertinente nous a conduit à soutenir que le concept de capacité d'absorption est le concept le plus «satisfaisant» pour cerner l'état d'information d'une entreprise. Dans ce sens, nous disons qu'une entreprise est d'autant mieux informée qu'elle possède une grande capacité d'absorption de l'information. Une analyse des récents travaux sur ce concept met en relief sa nature multidimensionnelle faisant référence à la richesse respective des compétences, des informations, des sources d'information, des expériences et des pratiques de gestion. La littérature souligne également la nature multidimensionnelle de la notion de performance. Nous avons soutenu la nécessité de distinguer trois dimensions qui sont respectivement de nature stratégique, économique et

marketing. La dimension stratégique a trait à la satisfaction des dirigeants concernant les réalisations globales de leur entreprise, la dimension économique a trait à la croissance des entreprises, et la dimension marketing aux exportations. Enfin, nous avons relevé dans la littérature cinq courants théoriques qui traitent de la relation entre l'état l'information et la performance des organisations. Des cinq courants, la théorie basée sur les ressources présente l'avantage d'offrir un cadre propice à l'intégration des contributions issues des autres courants et qui permet d'expliquer d'une façon satisfaisante l'impact de la capacité d'absorption de l'information sur la performance.

Le modèle de recherche élaboré pour les fins de cette thèse postule que la capacité d'absorption de l'information constitue une ressource stratégique dont l'impact sur la performance est caractérisé par le rôle médiateur de la compétitivité. Sept hypothèses de recherche ont été avancées. La première est de portée générale et postule que les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives et performantes qu'elles possèdent une grande capacité d'absorption de l'information. La seconde hypothèse, de portée spécifique, postule que les PME exportatrices sont d'autant plus performantes qu'elles sont compétitives. Les cinq autres hypothèses, également de portée spécifique, mettent successivement en relation les 5 dimensions de la capacité d'absorption avec la compétitivité et la performance. Elles postulent que les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives qu'elles ont accès à des informations et des sources d'information riches, qu'elles mettent en oeuvre des pratiques de gestion riches et que leurs dirigeants possèdent des compétences et des expériences riches.

Méthodologie de la recherche

La nature causale de la problématique de recherche nous a conduit à retenir une méthodologie quantitative. Un questionnaire d'enquête a donc été développé puis soumis à un processus de validation incluant un pré-test.

Pour les fins du traitement des données, nous avons successivement eu recours à des analyses descriptives pour caractériser les entreprises échantillonnées, à des analyses

factorielles afin de préparer les variables nécessaires à la vérification des hypothèses, à la méthode PLS des moindres carré partiel pour vérifier les hypothèses de recherche et à des analyses typologiques pour vérifier l'assertion à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus performantes.

Résultats de la recherche

Les résultats descriptifs ont montré que les 110 PME exportatrices échantillonnées dans cette étude sont relativement âgées, de taille moyenne et opérant majoritairement dans un secteur en croissance. Ce sont des exportateurs expérimentés qui vendent principalement à des distributeurs/grossistes, des consommateurs finaux/entreprises et à des détaillants. Bien qu'elles comptent un nombre restreint d'employés consacrant une part importante de leurs temps aux exportations, une proportion relativement élevée de ces entreprises se sont néanmoins dotées d'un service/département spécifique d'exportation.

Généralement, ces entreprises sont identifiées par les répondants comme étant plus compétitives par rapport à leurs concurrents. Les principales forces de ces entreprises sont liées à la qualité et au caractère unique de leurs produits ainsi qu'à la réputation qu'elles ont acquise. Au plan de la performance, les dirigeants de ces entreprises sont généralement satisfaits des réalisations des trois dernières années. Par ailleurs, ces entreprises ont connu une croissance soutenue aux plans de l'emploi, des ventes, des profits et des exportations. Enfin, elles exportent une grande part de leurs ventes, dont la profitabilité est estimée généralement supérieure à celle des ventes au Canada.

L'analyse des caractéristiques des cinq dimensions de la capacité d'absorption de l'information de ces entreprises met en relief la richesse des compétences des dirigeants en matière de réseautage et de stratégie de prix; la richesse généralement limitée des informations auxquelles ces entreprises ont accès; la richesse de leurs sources d'information internes et sectorielles; la richesse des expériences des dirigeants en matière d'exportation directe; et la richesse prédominante des pratiques de gestion des entreprises

aux plans stratégique, de la communication, de la coordination de l'organisation des exportations et de la formation.

Les tests effectués au moyen de la méthode PLS confirment la vraisemblance de toutes les hypothèses de recherche que nous avons avancées. Les résultats indiquent que la performance des PME exportatrices ciblées est déterminée par leur compétitivité, et que cette compétitivité est déterminée en amont par leur capacité d'absorption de l'information. L'observation de la valeur des coefficients de causalité révèle que le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption de l'information sur la compétitivité est supérieur à celui de la compétitivité sur la performance. Les tests effectués successivement sur chacune des cinq dimensions de la capacité d'absorption de l'information ont permis de relever l'existence de relations de causalité positives et fortement significatives entre, d'une part la capacité d'absorption de l'information et la compétitivité, et d'autre part, la compétitivité et la performance des entreprises échantillonnées. Ces résultats indiquent que les cinq dimensions dégagées de la littérature, c'est-à-dire compétences, les informations, les sources d'informations, les expériences et les pratiques de gestion; constituent toutes des dimensions importantes de la capacité d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées. Les résultats montrent par ailleurs d'une façon consistante le pouvoir explicatif prépondérant des pratiques de gestion par rapport aux autres dimensions.

Des analyses typologiques ont permis de vérifier empiriquement la vraisemblance de l'assertion à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus performantes. La comparaison inter-groupe et intra-groupe des moyennes montre, dans le cas d'une solution à trois groupes, que le groupe de PME exportatrices qui possèdent la plus grande capacité d'absorption de l'information est plus compétitif et plus performant. Par contre, le groupe de PME exportatrices qui affiche la plus faible capacité d'absorption de l'information est le moins performant. Les trois groupes font référence à trois types de PME exportatrices qui peuvent être positionnées sur un continuum allant de faible à fort. On trouve à l'extrémité inférieure du continuum des exportateurs à faible capacité d'absorption de l'information qui sont relativement peu performants. On trouve à l'extrémité supérieure du continuum des exportateurs à forte capacité d'absorption de

l'information qui sont les plus compétitifs et performants. Entre ces deux types extrêmes, nous avons trouvé des exportateurs proactifs, innovateurs et à forte croissance qui sont en phase de transition.

À mes bien aimés:

Épouse et filles,
Josiane, Daniella et Tina Ramangalahy

Parents.
Rafaraso Caroline, Ramorasata Albert et Ramangalahy Edmond

Beaux-Parents.
Rasoazananaivo Marie-Odile et Rakotoarisoa Georges

Frères et sœurs
Charlys, Rachel, Roland, Dorothée, Sylvia, Christian, Bruno, Mamy et Baby

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements ainsi que ma profonde gratitude à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, m'ont soutenu.

Les membres de mon comité de thèse messieurs Jean-Marie Toulouse, Pierre-André Julien (Université du Québec à Trois-Rivières), Fernand Amesse et Ibrahim Bakr (Université Concordia) pour le constant soutien, les judicieux conseils, la confiance, la patience et les relations privilégiées qu'ils m'ont permis d'entretenir avec eux.

Les directeurs respectifs de la Chaire Bombardier en gestion du changement technologique de l'Université du Québec à Trois-Rivières, de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal, du Centre d'études en administration internationale de l'École des Hautes Études Commerciales, de la direction du programme de doctorat conjoint de l'École des Hautes Études Commerciales, de l'Association des fabricants de meubles du Québec, de l'Alliance des manufacturiers exportateurs du Québec et du Conseil canadien de la petite et moyenne entreprise pour leur soutien moral, logistique et financier pendant ma scolarité et lors de la réalisation de mon projet de thèse.

Tous les professeurs du programme conjoint qui m'ont enseigné qui, par leurs compétences, leur vision et leur intelligence, m'ont stimulé et soutenu dans la poursuite de mes études.

Mon épouse et mes enfants qui m'ont quotidiennement soutenu et ont supporté avec patience et amour les caprices et les servitudes de mes études et de mon travail.

Et finalement au Dieu de mon Seigneur Jésus-Christ de qui je reçois en abondance bienfaits jour après jour.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages:
RÉSUMÉ	III
REMERCIEMENTS	IX
TABLE DES MATIÈRES	X
LISTE DES TABLEAUX	XV
LISTE DES FIGURES	XVIII
1. INTRODUCTION	1
1.1 La problématique de la recherche	1
1.2 L'objectif de la thèse	2
1.3 La pertinence de la thèse	3
1.31 Le besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche	3
1.32 La pertinence pour l'avancement des connaissances	4
1.33 La pertinence pour les PME et leurs dirigeants	6
1.4 La structure de la thèse	7
2 LES COMPORTEMENTS D'INFORMATION ET LA PERFORMANCE DES PME EXPORTATRICES: UNE ANALYSE DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES	9
2.1 Les notions de PME et de PME exportatrice	9
2.11 La notion de PME	9
2.12 La notion de PME exportatrice	10
2.2 Les caractéristiques des PME et de leurs comportements d'information	11
2.21 Les caractéristiques globales des PME	11
2.22 Les caractéristiques des comportements d'information	12
2.23 L'hétérogénéité des PME	15
2.3 Une synthèse des recherches empiriques concernant l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices	16
2.31 Les résultats de recherches spécifiques	16
2.32 Les résultats d'autres recherches	21
3 ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL, DU MODÈLE ET DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	24
3.1 Le concept d'information	24
3.11 Les courants d'interprétation de la notion d'information	24

3.12	La nécessité de distinguer entre les notions d'information et de connaissance	26
3.13	La notion d'information riche	29
3.2	Les fondements théoriques de l'impact de l'état d'information sur la performance des organisations	32
3.21	Les contributions relevant de la théorie de la contingence	33
3.22	Les contributions relevant de la théorie décisionnelle	36
3.23	Les contributions relevant de la théorie entrepreneuriale	41
3.24	Les contributions relevant de la théorie de l'apprentissage organisationnel	44
3.25	Les contributions relevant de la théorie basée sur les ressources	52
3.26	Une synthèse des contributions	56
3.3	La capacité d'absorption de l'information: une perspective satisfaisante d'interprétation de l'état d'information d'une organisation	60
3.4	L'élaboration du modèle et la formulation des hypothèses de recherche	63
3.41	L'hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance	65
3.42	Les hypothèses relatives à l'impact des dimensions de la capacité d'absorption sur la compétitivité	67
3.421	L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des compétences	68
3.422	L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des informations	71
3.423	L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des sources d'information	74
3.424	L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des expériences	77
3.425	L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des pratiques managériales	80
a)	la poursuite d'une stratégie proactive	81
b)	L'organisation des activités d'exportation	82
c)	La pratique d'une veille proactive	84
d)	L'efficacité de la communication interne	85
e)	L'efficacité de la coordination	86
f)	Le recours à la formation	88
4	MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	90
4.1	Considérations épistémologiques et méthodologiques	90
4.2	Le niveau et les unités d'analyse	91

4.3	Les définitions opérationnelles des variables.....	92
4.31	La variable dépendante: la performance des PME exportatrices	92
4.311	Les indicateurs de performance des PME exportatrices	93
4.312	Une analyse des modalités d'opérationnalisation de la performance.....	95
4.32	La variable médiatrice: la compétitivité des entreprises	98
4.33	La variable indépendante: la capacité d'absorption de l'information	100
4.331	La richesse des informations	100
4.332	La richesse des sources information	101
4.333	La richesse des compétences des dirigeants	102
4.334	La richesse des pratiques managériales.....	103
4.335	La richesse des expériences des dirigeants.....	105
4.4	La méthode de collecte des données	106
4.5	Le traitement des données	106
4.6	La validation et la structure du questionnaire d'enquête.....	107
5	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	111
5.1	Les résultats descriptifs.....	111
5.11	L'échantillon final.....	111
5.12	Les caractéristiques des entreprises.....	112
5.13	La compétitivité des entreprises.....	113
5.14	La performance des entreprises.....	114
5.15	La capacité d'absorption de l'information.....	117
5.151	La richesse des compétences à l'exportation des dirigeants	117
5.152	La richesse des informations à l'exportation.....	120
5.153	La richesse des sources d'information.....	122
5.154	La richesse des expériences des dirigeants.....	124
5.155	La richesse des pratiques managériales	126
5.16	La récapitulation des résultats descriptifs.....	129
5.2	La réduction des variables sous-tendant les construits du modèle de recherche	130
5.21	La réduction des variables mesurant la compétitivité.....	131
5.22	La réduction des variables mesurant la performance	133
5.23	La réduction des variables mesurant la capacité d'absorption de l'information	134
5.231	La réduction des variables mesurant la richesse des compétences des dirigeants.....	135

5.232	La réduction des variables mesurant la richesse des informations à l'exportation des entreprises.....	136
5.233	La réduction des variables mesurant la richesse des sources d'information des entreprises.....	138
5.234	La réduction des variables mesurant la richesse des expériences des dirigeants.....	139
5.235	La réduction des variables mesurant la richesse des pratiques managériales des entreprises.....	140
5.24	La récapitulation des résultats de la réduction des variables.....	142
5.3	La vérification des hypothèses de recherche.....	144
5.31	Des précisions d'ordre méthodologique.....	145
5.32	La vérification de l'hypothèse générale.....	148
5.33	La vérification des hypothèses relatives à l'impact des dimensions de la capacité d'absorption.....	150
5.331	La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des compétences.....	151
5.332	La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des informations.....	153
5.333	La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des sources d'information.....	156
5.334	La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des expériences des dirigeants.....	159
5.335	La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des pratiques managériales.....	161
5.34	La récapitulation des résultats de la vérification des hypothèses de recherche.....	164
5.4	La classification des PME exportatrices échantillonnées.....	167
5.41	Des précisions d'ordre méthodologique.....	168
5.42	Une typologie de PME exportatrices.....	170
5.43	La récapitulation des résultats de l'analyse typologique.....	175
6	CONCLUSION ET DISCUSSIONS.....	177
6.1	L'objectif et le contexte de la recherche.....	177
6.2	La synthèse des résultats de la recherche.....	179

6.3	Les contributions de la recherche.....	181
6.4	Les limites de la recherche.....	185
6.5	Les avenues pour les futures recherches.....	193

BIBLIOGRAPHIE	195
---------------------	-----

ANNEXE A: Questionnaire d'enquête

LISTE DES TABLEAUX

1	Fréquence d'implication du personnel dans le processus informationnel	14
2	Méthodes utilisées dans le processus informationnel par les PME	15
3	Synthèse de recherches spécifiques sur l'impact des comportements d'information sur la performance	17
4	Une synthèse d'autres résultats de recherche	22
5	Critères de définition de la richesse de l'information	30
6	Synthèse des contributions sur la relation entre l'état d'information et la performance des organisations	57
7	Les indicateurs de la compétitivité des PME exportatrices	66
8	Les compétences considérées importantes par les PME exportatrices	69
9	Les informations considérées importantes par les PME exportatrices	72
10	Les sources d'information considérées importantes par les PME exportatrices	75
11	Multidimensionnalité de la richesse d'une source d'information	77
12	Quelques modalités d'opérationnalisation de l'expérience	78
13	Organisation des activités d'exportation dans les PME	83
14	Indicateurs de performance des PME exportatrices	94
15	Critères et échelles utilisés pour mesurer la performance	98
16	Critères et échelles de mesure utilisés pour mesurer la compétitivité	99
17	Variables, attributs et échelles utilisés pour mesurer la richesse des informations	101
18	Variables, attributs et échelles utilisés pour mesurer la richesse des sources d'information	102
19	Variables, attributs et échelles utilisés pour mesurer la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants	103
20	Variables, attributs et échelles utilisés pour mesurer la richesse des pratiques managériales	104
21	Variables, attributs et échelles utilisés pour mesurer la richesse des expériences des dirigeants	106
22	Quelques caractéristiques générales des entreprises	113
23	Perception de la position concurrentielle de leur entreprise par les répondants	114
24	Satisfaction des dirigeants concernant les réalisations de leur entreprise au cours des 3 dernières années	115
25	Indicateurs de croissance et d'exportation pendant les 3 dernières années	116

26	Profitabilité des exportations par rapport aux ventes canadiennes pendant les 3 dernières années	117
27	Résultats descriptifs de la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants	119
28	Résultats descriptifs de la richesse des informations à l'exportation	121
29	Résultats descriptifs concernant la richesse des sources d'information	123
30	Résultats descriptifs de la richesse des expériences des dirigeants	125
31	Résultats descriptifs de la richesse des pratiques de gestion	127
32	Résultats de l'analyse factorielle des variables de compétitivité	132
33	Résultats de l'analyse factorielle des variables de performance	133
34	Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions de compétence à l'exportation	136
35	Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions d'information à l'exportation	137
36	Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions de sources d'information à l'exportation	139
37	Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions d'expérience	140
38	Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions de pratiques de gestion	141
39	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits	147
40	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à l'hypothèse générale	149
41	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la troisième hypothèse	151
42	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la quatrième hypothèse et la performance	154
43	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la cinquième hypothèse	157
44	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la sixième hypothèse	160
45	Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la septième hypothèse	162
46	Résumé des résultats de la vérification des hypothèses de recherche	164
47	Résultats de l'analyse de la variance pour des solutions comportant 2 à 6 groupes	169
48	Résultats détaillés de l'analyse typologique à 5 groupes	171

49 Résultats détaillés de l'analyse typologique à 3 groupes173

LISTE DES FIGURES

1	Résultats de l'analyse en PLS de l'impact des comportements d'information sur la performance.....	20
2	Le modèle de recherche	64
3	Impact des dimensions de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance des PME exportatrices.....	146
4	Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance des PME exportatrices.....	149
5	Impact de la richesse des compétences sur la compétitivité et la performance	152
6	Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après exclusion de la dimension cognitive.....	153
7	Impact de la richesse des informations sur la compétitivité et la performance	154
8	Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après l'exclusion de la dimension informationnelle.....	155
9	Impact de la richesse des sources d'information sur la compétitivité et la performance.....	157
10	Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après l'exclusion de la dimension réticulaire.....	158
11	Impact de la richesse des expériences sur la compétitivité et la performance	159
12	Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après exclusion de la dimension expérientielle	161
13	Impact de la richesse des pratiques de gestion sur la compétitivité et la performance	162
14	Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après exclusion de la dimension managériale.....	163
15	Valeurs du coefficient d'agglomération selon le nombre de groupes.....	168

1 INTRODUCTION

Nous consacrons cette introduction à clarifier la problématique, l'objectif et la pertinence de cette recherche aux plans théorique et pratique.

1.1 La problématique de la recherche

Les pays dont les petites et moyennes entreprises (PME) sont activement impliquées dans les échanges internationaux bénéficient d'une forte position concurrentielle¹ (Ali et Swiercz, 1991; Bernard et Torre, 1993). On peut expliquer en partie ce phénomène en raison de l'impact reconnu des exportations sur la croissance économique, le développement de la production et la création d'emploi (Kaynak, 1992), mais également en raison de la compétitivité et capacité d'innovation accrues des entreprises. On comprend alors pourquoi un peu partout dans le monde, les chercheurs, les associations industrielles, les gouvernements et les organisations internationales unissent leurs efforts pour trouver des moyens de soutenir plus efficacement l'exportation par les PME. C'est du moins ce qui est observé au Canada et au Québec où les ministres respectifs en charge du commerce international ont annoncé la mise sur pied d'un vaste programme visant l'accroissement des exportations par les PME (Revue *Entreprendre*, 1996).

Cependant, des obstacles non négligeables peuvent entraver l'atteinte des objectifs visés. Tout d'abord, plusieurs recherches récentes indiquent que ce ne sont pas toutes les PME qui sont intéressées ou qui ont la capacité de développer leurs activités à l'étranger (Czinkota et Ronkäinen, 1990; Julien *et al.* 1997; Thouverez-Brochot, 1994). En second lieu, la renaissance des PME observée dans la majorité des pays industriels demeure fragile à cause de l'intensification de la concurrence qui a suivi l'ouverture des marchés, mais également en raison des mutations structurelles en cours (Julien, 1994). Enfin, la littérature sur la globalisation (Lapointe, 1995; Madhok, 1996; Porter, 1990) enseigne que le succès des

¹ Il faut garder à l'esprit ici que la définition opérationnelle donnée à une PME varie d'un pays à un autre. Filion (1990) fournit une réflexion intéressante sur cette question.

entreprises repose sur leur capacité à maîtriser l'information et le savoir liés à des marchés de plus en plus complexes et turbulents. Or, il se trouve que les recherches (Christensen, 1991; Houle 1994; Johanson et Valhne, 1993; Kaynak *et al.* 1987; Thurik, 1993; Seringhaus, 1993; Weaver et Pak, 1990;) indiquent que les PME sont faiblement engagées et peu performantes sur les marchés étrangers à cause, en grande partie, de leur capacité limitée à acquérir l'information et les connaissances sur les marchés et la gestion des activités à l'étranger.

Malgré le large consensus à l'effet que l'accroissement des exportations par les PME repose sur le développement de leur capacité d'information, on dénombre peu d'études empiriques dans le domaine. Par ailleurs, les recherches existantes sont souvent critiquées en raison des déficiences relevées aux plans théorique et méthodologique. Les connaissances ont peu progressé depuis le début des années quatre-vingt alors que Johanson et Vahlne (1977) ainsi que Reid (1981) soulevaient qu'une des voies les plus prometteuses pour comprendre et soutenir l'exportation des PME consiste à étudier leur capacité d'information. C'est ce dont nous nous préoccupons dans le cadre cette thèse.

1.2 L'objectif de la thèse

Partant des limites évoquées brièvement ci-dessus (que nous aborderons plus en détail plus loin dans cette partie), cette thèse a pour objectif de vérifier dans quelle mesure les PME exportatrices mieux informées sont plus performantes. Ce faisant, nous postulons implicitement que l'état d'information des PME exportatrices détermine leur performance. Cette assertion a une implication importante sur le choix de la méthodologie à retenir pour les fins de cette étude.

La résolution de la problématique de recherche formulée ci-dessus soulève trois principales questions qui sont de nature théorique et méthodologique. La première question consiste à savoir comment définir et mesurer l'état d'information d'une PME exportatrice. Dans le même ordre d'idée, la troisième question consiste à savoir comment définir et mesurer la performance d'une PME exportatrice. La seconde question, mitoyenne aux deux premières.

concerne la conceptualisation et la mesure de la relation de causalité postulée entre l'état d'information et la performance d'une PME exportatrice. C'est à ces trois questions que nous consacrons les trois prochaines parties de cette thèse. Mais auparavant, nous traitons de la pertinence de cette thèse.

1.3 La pertinence de la thèse

Nous avons précédemment soulevé quelques points qui clarifient la pertinence de cette recherche. Nous allons ici pousser un peu plus loin et d'une façon plus structurée la réflexion sur cette question.

La pertinence de cette recherche s'analyse en trois points: a) répondre au besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche face aux nouvelles conditions auxquelles les entreprises doivent faire face, b) contribuer à l'avancement des connaissances sur l'exportation par les PME à partir d'une perspective informationnelle, et c) apporter sur le plan pratique des éléments de réponse pouvant contribuer au développement de la capacité d'exportation des PME.

1.31 Le besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche

Cette thèse s'inscrit dans la thématique des défis de gestion liés à la mondialisation de l'économie et vise à mieux comprendre l'impact de l'état l'information sur la performance des PME exportatrices.

Récemment, Noël (1991) ainsi que Christensen (1991) soulevaient l'urgence d'envisager de nouvelles voies pouvant permettre aux PME d'accélérer leur processus d'internationalisation. Selon ces auteurs, l'intensification de la concurrence, le raccourcissement du cycle de vie des produits, les pressions croissantes au raccourcissement du délai de rentabilisation des dépenses en recherche et développement font en sorte que les PME doivent, pour demeurer concurrentielles et survivre, étendre

leurs marchés au-delà des frontières nationales sans pour autant prendre le temps pris par le passé par les firmes multinationales pour le faire. Pour sa part, Strandskov (1993), souligne que les changements qui affectent les conditions internationales de production et de commercialisation requièrent de la part des entreprises de nouvelles stratégies, de nouvelles méthodes de gestion ainsi que le développement de leur capacité d'organisation.

Ces appels au changement interviennent alors que plusieurs études (Christensen et Lindmark, 1991; Denis, 1990, Miesenbock, 1988) rapportent l'inconsistance des connaissances ainsi que l'absence de théories concluantes nécessaires pour soutenir efficacement les efforts d'exportation des PME. Il nous faut donc à la fois sortir des «sentiers battus», innover et demeurer le plus rigoureux possible dans notre démarche. C'est ce à quoi nous allons nous appliquer, en recourant a) au concept de capacité d'absorption de l'information pour cerner l'état d'information des PME exportatrices; b) à la théorie basée sur les ressources comme cadre de référence de façon à tirer avantage des contributions pertinentes en gestion et à conceptualiser la relation entre l'état d'information et la performance des PME exportatrices sur une base théorique claire et solide; et c) à une interprétation multidimensionnelle des concepts de performance et de capacité d'absorption de l'information.

La pertinence de cette thèse au plan théorique tient en ce qu'elle vise à contribuer à l'avancement des connaissances sur l'exportation par les PME en s'intéressant à une problématique jugée importante mais qui a été peu sinon mal étudiée à ce jour. Sa pertinence sur le plan pratique tient en ce qu'elle permettra de recueillir des éléments de réponse en rapport avec les défis informationnels et organisationnels auxquels les dirigeants et entrepreneurs font face pour initier ou soutenir l'expansion des activités de leur entreprise à l'étranger. Nous abordons ces deux points plus en détail ci-après.

1.32 La pertinence pour l'avancement des connaissances

Les travaux de synthèse sur l'exportation par les PME soulignent l'inconsistance des connaissances disponibles actuellement, l'absence d'une théorie concluante nécessaire à

l'élaboration de programmes de soutien efficaces, la déficience au plan théorique et méthodologique des travaux et enfin, la nécessité d'explorer de nouvelles voies de recherche (Bamberger et Evers, 1993; Christensen, 1991; Christensen et Lindmark, 1991; Miesenbock, 1988; Denis, 1990; Strandskov, 1993).

Une analyse de littérature montre que les efforts de recherche sur les PME exportatrices ont été concentrés autour de trois principaux axes de réflexion: les stades d'exportation, les obstacles et les stimuli à l'exportation et enfin les caractéristiques organisationnelles de ces entreprises. Depuis quelques années, nous assistons à une multiplication des recherches visant à comprendre les caractéristiques surtout et dans une moindre mesure l'impact des comportements d'information des PME. La majorité des études empiriques se situent à un niveau descriptif. Les résultats accumulés à ce jour nous enseignent relativement bien sur les informations, les sources d'information, les compétences que ces entreprises considèrent importantes et/ou utilisent fréquemment pour exporter mais également sur les caractéristiques du processus informationnel qu'elles mettent en œuvre. Par contre, nous avons répertorié seulement cinq études empiriques traitant spécifiquement de l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices. Ces études ont été réalisées respectivement par Denis et Depelteau (1985), Kleinschmidt et Ross (1986), Seringhaus (1993), Boutary (1998) et par Julien et Ramangalahy (1999). Toutefois, aucune d'entre elles traite à proprement parler de l'état d'information des PME. Une de nos principales préoccupations en entamant cette recherche est de combler ce vide.

Par ailleurs, on note que les travaux entrepris sur les comportements d'information des PME exportatrices semblent ignorer ou du moins ne tirent pas profit des progrès réalisés dans plusieurs domaines de connaissance, autres que le marketing, qui peuvent aider à la compréhension de l'état d'information et de son impact sur la performance des PME. Il s'agit spécifiquement des progrès réalisés en entrepreneuriat, en apprentissage organisationnel, dans le domaine de la prise de décision et relativement à la théorie basée sur les ressources. Notre seconde préoccupation dans ce projet consiste à intégrer ces contributions pertinentes de façon à enrichir et à asseoir cette recherche sur une base théorique solide. La théorie basée sur les ressources a été l'objet d'importants développements théoriques ces dernières années (Miller et Shamsie, 1996) et offre un cadre

propice à l'intégration des connaissances accumulées dans divers domaines (Mahoney et Pandian, 1992). À notre connaissance, elle n'a pas été testée d'une manière explicite au contexte des PME. La réalisation de cette recherche permettra donc de vérifier la pertinence des thèses postulées par les tenants de cette théorie au contexte des PME.

Le concept de capacité d'absorption de l'information, développé par Cohen et Levinthal (1990, 1994) pour comprendre la capacité d'innovation et d'apprentissage des organisations, offre une perspective nouvelle et intéressante pour cerner l'état d'information d'une entreprise. Historiquement, ce concept a été essentiellement utilisé pour comprendre la capacité des grandes entreprises à acquérir et à intégrer de nouvelles technologies. Une dernière contribution de cette recherche au plan théorique sera de tester la pertinence de ce concept à un tout autre domaine, soit à l'explication de la performance des PME exportatrices.

1.33 La pertinence pour les PME et leurs dirigeants

Face à l'ouverture des marchés et à l'internationalisation de la concurrence, les dirigeants sont appelés à développer une vision plus globale des affaires et à changer les façons d'opérer de leur entreprise (Strandkov, 1993). Les PME doivent, pour demeurer compétitives (Christensen, 1991; Noël, 1991), accélérer leur pénétration des marchés étrangers pour répondre efficacement aux défis que soulèvent l'intensification de la concurrence et le raccourcissement du cycle de vie des produits.

L'intérêt de cette recherche pour les PME et leurs dirigeants découle pour une part essentielle de l'approche théorique que nous avons présentée antérieurement. Le recours au concept de capacité d'absorption de l'information ainsi que l'interprétation multidimensionnelle que nous retenons permettront d'apporter des éléments de réponse aux défis organisationnels engendrés par les changements évoqués précédemment. Plus spécifiquement, les résultats de cette recherche fourniront des éléments de réponse au sujet des compétences, des informations, des sources d'information, des expériences et des

pratiques de gestion qui peuvent contribuer efficacement et d'une façon durable au soutien de l'effort d'exportation de ces entreprises.

En second lieu, les dirigeants des PME qui seront échantillonnées pourront comparer la position relative de leur entreprise au plan de la capacité d'absorption de l'information, de la compétitivité et de la performance. Les résultats qui seront obtenus relativement aux dimensions cognitive, informationnelle, réticulaire, expérientielle et managériale de la capacité d'information permettront éventuellement de dégager des pistes qui contribueront à l'enrichissement des réflexions concernant le besoin d'améliorer les programmes gouvernementaux de soutien à l'exportation par les PME (Kotabe et Czinkota, 1992; Moini, 1992; Naidu et Rao, 1993) ainsi que le besoin d'ajuster les programmes de formation en gestion internationale à l'intention des dirigeants des PME (Bell *et al.* 1992; Monye, 1995).

1.4 La structure de la thèse

Cette thèse est structurée en quatre parties. Dans la première partie, nous analysons l'état d'avancement des connaissances concernant l'étude de l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices et leurs implications pour la conduite efficace de ce projet. Nous parlons dans cette partie de comportement d'information dans la mesure où nous n'avons recensé aucune étude traitant de l'état d'information des PME exportatrices. Auparavant, nous définissons la notion de PME exportatrice et considérons les caractéristiques des PME et leurs comportements d'information afin d'en cerner les implications pour la poursuite de cette recherche.

Dans la deuxième partie, nous élaborons le cadre théorique et formulons les hypothèses de recherche visant à vérifier l'impact de la capacité d'absorption de l'information sur la performance des PME exportatrices. Nous clarifions au début les notions d'information et de connaissance. Nous procédons par la suite à une synthèse des contributions issues de cinq grands courants théoriques afin de cerner les diverses perspectives d'interprétation de l'état d'information et de développer un cadre général permettant de comprendre l'impact

de l'état d'information sur la performance des organisations. Nous démontrerons que le concept d'absorption de l'information est, à l'état actuel d'avancement des connaissances, le concept le plus satisfaisant pour cerner l'état d'information d'une entreprise. Nous complétons cette partie par l'élaboration du modèle et la formulation des hypothèses de recherche. Préalablement à l'élaboration du modèle de recherche, nous identifions les dimensions de la capacité d'absorption de l'information.

Nous consacrons la troisième partie à l'élaboration de la méthodologie préconisée. Nous traitons plus spécifiquement de l'opérationnalisation des variables, de la méthode de collecte et de traitement des données et du processus de validation du questionnaire d'enquête.

La quatrième partie de cette thèse présente les résultats obtenus. Elle est divisée en quatre sections qui relatent successivement les caractéristiques globales, la compétitivité, la performance et la capacités d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées. La deuxième section rapporte les résultats de la réduction des variables qui sous-tendent les construits du modèle de recherche. La section suivante fait état des résultats de la vérification des hypothèses de recherche. La dernière section relate les résultats de la classification des entreprises échantillonnées.

Nous concluons cette thèse en récapitulant puis en discutant des résultats, des contributions, des limites et des avenues possibles pour les futures recherches.

2 LES COMPORTEMENTS D'INFORMATION ET LA PERFORMANCE DES PME EXPORTATRICES: UNE ANALYSE DE L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

Nous consacrons cette deuxième partie à faire état de l'avancement des recherches concernant la vérification empirique de l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, nous parlons à cette étape-ci de comportements d'information dans la mesure où aucune recherche empirique publiée à ce jour traite de l'état d'information des PME.

Au préalable, nous clarifions les notions de PME, de PME exportatrice ainsi que leurs caractéristiques dans le but de déceler des pistes pouvant éventuellement aider, au plan conceptuel et méthodologique, dans l'atteinte des objectifs de cette recherche.

2.1 Les notions de PME et de PME exportatrice

Nous traitons tout d'abord des caractéristiques des PME dans le but de dégager les implications éventuelles pour l'étude de la problématique dont fait l'objet cette recherche.

2.11 La notion de PME

Deux types de critères, quantitatifs et qualitatifs, sont généralement utilisés pour définir une PME (Filion, 1990). Les critères qualitatifs réfèrent généralement à l'indépendance de la propriété et de la gestion. Les critères quantitatifs ont trait à divers indicateurs se rapportant à la taille de l'entreprise tel que l'effectif du personnel, le montant du chiffre d'affaires, la valeur des actifs, etc. Les modalités d'opérationnalisation des critères quantitatifs diffèrent souvent selon les pays, les secteurs économiques, les programmes gouvernementaux, les études. Elles font ainsi l'objet de débats et critiques plus ou moins soutenus (voir par exemple à ce sujet Filion, 1990 et Hertz, 1982). Les travaux de Filion (1990) sur cette question suggèrent qu'il n'y a pas a priori une bonne (ou

une mauvaise) définition mais que la pertinence d'une définition doit être considérée en rapport avec son contexte de référence.

Au Québec, les chercheurs retiennent généralement l'indépendance de la gestion et de la propriété ainsi que les critères quantitatifs proposés en 1986 dans le Rapport du ministre délégué aux PME. Pour le secteur manufacturier, une PME est une entreprise qui compte moins de 200 employés. Pour les fins de cette recherche, nous nous intéressons exclusivement aux PME manufacturières et définissons une PME comme étant une entreprise de propriété et de gestion indépendante ayant moins de 200 employés.

2.12 La notion de PME exportatrice

Différentes notions sont utilisées dans la littérature pour désigner les entreprises qui ont étendu leurs activités de production et/ou de vente au-delà des frontières nationales. À titre d'exemple, Bartlett et Ghoshal (1989) distinguent entre les firmes multinationales (dont les filiales à l'étranger agissent comme des entités locales avec une relative autonomie et indépendance), les firmes mondiales (dont les filiales sont gérées d'une façon intégrée à partir de la maison-mère qui considère le marché mondial comme un ensemble intégré) et les firmes internationales (entreprises poursuivant une stratégie mitoyenne misant sur le transfert et l'adaptation des connaissances et du savoir-faire de la maison-mère aux marchés étrangers).

De récentes études, notamment celles sur les nouvelles PME dites de classe mondiale (Cavusgil et Knight, 1997; Kandasaami, 1998; McDougall *et al.* 1994), mais également celles sur les PME exportatrices font état du fait que ces entreprises sont impliquées dans diverses formes d'activités à l'étranger (Bell *et al.* 1992; Baird *et al.* 1994; CNUCED, 1993 Kaynak, 1992; Su et Poisson, 1998). L'exportation constitue néanmoins la forme essentielle de leur implication à l'étranger. Quelques définitions avancées par divers auteurs permettent de clarifier ce que nous entendons par PME exportatrice. Miesembock (1988) ainsi que Young *et al.* (1989) précisent que l'exportation fait référence à la vente des produits/services au-delà des frontières nationales et qu'elle peut s'opérer sous deux

principales formes : indirecte et directe. La forme indirecte de l'exportation implique le recours à une maison de commerce qui assure l'intégralité de la mise en marché. Par contre, la forme directe requiert une plus grande implication de l'entreprise exportatrice et s'accompagne par conséquent d'un niveau de risque plus élevé. Elle est caractérisée par le recours ou non à des intermédiaires tels des agents, des représentants, des distributeurs comme moyen pour desservir la clientèle ciblée.

Pour les fins de cette thèse, nous entendons par PME exportatrice : une entreprise de propriété et de gestion indépendante, de petite ou de taille moyenne qui a étendu au-delà des frontières nationales, via des intermédiaires ou non, la vente de ses produits.

2.2 Les caractéristiques des PME et de leurs comportements d'information

Au-delà de leur aspect descriptif, les éléments que nous dégagerons dans cette partie de l'analyse serviront de base à l'interprétation de différentes notions et concepts que nous retiendrons ultérieurement pour appréhender l'état d'information des PME exportatrices. À titre d'exemple, la mise en place d'une unité opérationnelle (service ou département d'exportation) est identifiée comme un facteur important expliquant la capacité d'une organisation à repérer, à assimiler et à mettre en valeur une nouvelle information. Or, le faible degré de formalisation des structures en contexte des PME, se manifestant notamment chez les PME exportatrices par la propension limitée à instaurer un département ou service spécifique d'exportation, fait en sorte qu'il est plus adéquat d'interpréter la notion d'unité opérationnelle en termes de mobilisation de ressources plutôt qu'en termes de formalisation des structures.

2.21 Les caractéristiques globales des PME

Plusieurs chercheurs qui se sont appliqués à établir les particularités des PME ont démontré que celles-ci ne constituent pas des formats à petite échelle de la grande entreprise (Baird *et al.* 1994; Lang *et al.* 1997; Welsch et Young, 1982). Nous analysons

ci-après ces caractéristiques et leurs implications en rapport avec la poursuite de cette recherche.

La centralisation de la gestion autour d'un nombre restreint de dirigeants ayant un impact déterminant sur la dynamique et la performance de l'entreprise, combinée à la formalisation peu poussée de la structure d'organisation constituent les deux traits distinctifs des PME les plus fréquemment rapportés dans la littérature. Il s'en suit que pour bien comprendre la PME et sa dynamique, il est nécessaire de tenir compte des dirigeants. S'intéressant plus particulièrement à la gestion stratégique, d'Amboise (1985) présente cinq traits distinctifs des PME: la taille restreinte du domaine d'activité et du marché, la disponibilité limitée de ressources et des compétences, la nature essentiellement qualitative de l'information stratégique possédée, le style non explicite et non systématique de la gestion et, le caractère familial prédominant de la gestion. Crawford et Ibrahim (1985) soulignent pour leur part que la planification stratégique dans les PME est non structurée, sporadique, incrémentale, informelle et réactive. Concernant les systèmes d'information, Lang *et al.* (1997) rapportent que les PME se distinguent des grandes entreprises par la carence ou encore la faible sophistication de leurs systèmes d'information, la concentration des responsabilités de la recherche d'information entre les mains d'un ou de deux membres de l'organisation, la disponibilité limitée des ressources pouvant être affectées à cette fin et, la quantité ainsi que la qualité limitées des informations disponibles. Selon Blili et Raymond (1993), les PME exploitent un système d'information peu développé, utilisant essentiellement des applications administratives et qui est sous-utilisé en regard de son impact sur la prise de décision et sur l'efficacité de l'organisation. Ces diverses caractéristiques suggèrent que nous apprendrons peu de nouvelles choses si nous fondons l'étude des comportements d'information des PME sur les processus et structures formels.

2.22 Les caractéristiques des comportements d'information

Les recherches entreprises ces vingt dernières années ont essentiellement porté sur l'étude des pratiques des PME en matière de recherche d'information et d'utilisation des sources d'information. Nous procédons ci-après à une synthèse des principaux travaux.

Les recherches empiriques indiquent que les PME limitent généralement leurs activités de recherche d'information à l'environnement immédiat d'opération et plus spécifiquement au marché, à la concurrence et à la technologie (Brusch, 1992; Daft *et al.* 1988; Johnson et Kuehn, 1987; Smeltzer *et al.* 1988). Les principales raisons évoquées pour expliquer de telles pratiques résident dans la rapidité de l'accès mais également dans l'impact (ou utilité) plus grand des informations en question. Johnson et Kuehn (1987) rapportent que les dirigeants des PME consacrent plus de temps à rechercher des informations sur les opportunités de croissance et les marchés, et qu'ils recourent plus fréquemment à des contacts directs et verbaux. Fann et Smeltzer (1989) notent que les informations sont souvent acquises d'une façon très informelle au moyen d'observations et de discussions auprès de contacts externes. Les dirigeants utilisent davantage des sources personnelles, orales et informelles (Brusch, 1992; Daft *et al.* 1988; Smeltzer *et al.* 1988; Specht, 1987) qui, en plus d'être faciles d'accès, sont perçues plus crédibles et permettent la vérification immédiate des informations recueillies. Les sources d'information les plus utilisées comprennent les clients, les revues d'affaires, les fournisseurs, les employés/subordonnés, les vendeurs/représentants, les pairs/amis, les concurrents, les journaux, les banquiers et les comptables (Cooper *et al.* 1991; Fann et Smeltzer, 1989; Hartman *et al.* 1994; Johnson et Kuehn, 1987). Les recherches effectués à ce jour ont permis de cerner les informations et les sources d'information considérées importantes ou qui sont les plus fréquemment utilisées par les PME. Aussi, nous pouvons anticiper que peu de progrès seront réalisés dans le futur en rapport avec la compréhension des comportements d'information et de leurs impacts sur la performance de ces entreprises si nous continuons à concentrer les efforts de recherche sur l'étude de la perception de l'importance ou encore sur la fréquence d'utilisation des informations et des sources d'information dans la mesure où de telles initiatives mèneront à des résultats qui sont à la fois relativement bien connus et bien documentés.

Les études empiriques rapportent également que la gestion du processus informationnel est peu développée et peu formalisée (Brusch, 1992; Raymond et Lesca, 1995). La collecte, l'analyse et la diffusion de l'information gravitent autour du propriétaire-dirigeant qui agit d'une façon plus ou moins éclairée. Ces observations sont confirmées par les résultats rapportés par Julien *et al.* (1995) concernant les pratiques de veille technologique des PME

manufacturières (tableaux 1 et 2 ci-après). Les activités de veille gravitent autour du propriétaire dirigeant, qui est assisté par un nombre restreint de cadres, impliquent rarement l'utilisation de techniques complexes et prospectives (Marteau et Lesca, 1986). Lorsque les activités impliquent des personnes autres que le dirigeant, la diffusion est assurée au moyen de mécanismes d'ajustement mutuel.

Tableau 1: Fréquence d'implication du personnel dans le processus informationnel dans les PME (N=324)

Personnel impliqué dans le processus	Moyenne (1)	Ecart-Type
Dirigeants	3,91	1,14
Cadres techniques	3,67	1,43
Cadres administratifs	3,17	1,39
Cadres de production	3,23	1,22
Personnel de vente	2,95	1,44
Autres employés	0,28	0,95

Notes:

Source: Julien *et al.* (1995), page 53.

(1) Mesurée selon une échelle de Likert allant de 1= Très rarement à 5= Très souvent.

Le tableau 2 montre qu'un éventail relativement diversifié des méthodes sont utilisées (contacts, réunions, lectures et études spécifiques). Toutefois, les activités de recherche, d'analyse et de diffusion de l'information sont essentiellement opérées sur une base informelle. Le faible degré de formalisation des pratiques informationnelles ne doit pas être cependant interprété comme un facteur d'inefficacité soulignent Marteau et Lesca (1986) ainsi que Boutary (1998). Confirmant cela, plusieurs études empiriques ont montré qu'une relation positive prévaut entre les pratiques d'information (informelles et peu développées) des PME et leur performance (Cooper *et al.* 1991; Daft *et al.* 1988; Dollinger, 1985; Orpen, 1993). La prédominance du caractère informel de la collecte, du traitement, de l'utilisation et de la diffusion de l'information suggère qu'il y a peu d'intérêt, pour l'avancement des connaissances, à axer les efforts de recherche sur l'étude du processus informationnel en tant que tel pour saisir l'état d'information des PME.

La lecture que nous en faisons de l'ensemble des travaux rapportés précédemment nous conduit à soutenir que nous avons intérêt à orienter les futures recherches sur l'étude de la richesse des informations, des sources d'information, des compétences et des pratiques de gestion qui sous-tendent le processus informationnel dans les PME.

Tableau 2: Méthodes utilisées dans le processus informationnel par les PME (N=324)

Types de méthodes utilisées	Pourcentage d'entreprises utilisant les méthodes (1)		
	Collecte	Analyse	Diffusion
Modes de contact:			
Direct de personne à personne	84	Non applicable	83
Via une tierce personne	32	Na	9
Par téléphone	63	Na	27
Lectures:			
Rapports et mémos internes	22	Na	Na
Rapports externes	36	Na	Na
Revue spécialisée	76	Na	Na
Journaux	36	Na	Na
Réunions de travail:			
Informelles	39	63	40
Formelles	30	42	41
Échanges électroniques	7	Na	Na
Réalisation d'études:			
Recherche documentaires	19	Na	Na
Consultation de banques de données	21	Na	Na
Traitement informatique	Na	10	Na
Études formelles	26	24	Na

Notes:

(1) Chiffres arrondis à l'unité près.

Source: Julien *et al.* (1995), page 51.

2.23 L'hétérogénéité des PME

Malgré la portée générale des caractéristiques relevées précédemment, il nous faut cependant garder à l'esprit que les PME constituent un univers d'entreprises hétérogènes (Grandinetti et Rullani, 1994; Julien, 1990).

Cette hétérogénéité a été constaté au niveau des comportements d'information de ces entreprises. Les résultats de l'étude de Julien *et al.* 1996 sur la veille technologique dans les PME manufacturières montrent par exemple que les pratiques informationnelles de ces entreprises ne sont pas homogènes et qu'elles peuvent être classées selon plusieurs configurations correspondant à divers degré de complexité et d'intensité des pratiques.

Elle a été également observée parmi les PME exportatrices (Amesse et Zaccour, 1991; Baird *et al.* 1994; Bijmolt et Zwart, 1994; Julien *et al.* 1997). À ce sujet, Garnier (1982) ainsi que Cavusgil (1984) soulèvent que les PME exportatrices sont souvent considérées à tort comme formant un groupe homogène alors que le bon sens suggère la nécessité de les

catégoriser. Une étude de cas réalisée par Julien *et al.* (1997) montre par exemple l'existence de trois types de PME exportatrices: les exportateurs professionnels, les exportateurs en transition et les exportateurs opportunistes. Ces trois types d'exportateurs se distinguent entre eux aux plans de la stratégie, de l'engagement des dirigeants, des ressources mobilisées, des pratiques informationnelles et, de la performance à l'exportation. Les résultats de ces études suggèrent la nécessité de considérer l'hétérogénéité des PME pour bien comprendre la relation pouvant exister entre l'état d'information et la performance de ces entreprises.

2.3 Une synthèse des recherches empiriques concernant l'impact du comportement d'information sur la performance des PME exportatrices

Bien que les premières publications sur l'exportation par les PME datent du début des années soixante (Miesenbock, 1988), c'est beaucoup plus récemment, stimulé probablement par les travaux de Johanson et Valhne (1978) et de Reid (1981), que nous avons vu la publication de travaux portant sur les comportements d'information des PME exportatrices.

Pour les fins de la présente analyse, nous avons identifié deux groupes de travaux de recherche. Le premier groupe fait référence à des études menées dans le but spécifique de vérifier l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices. Le second regroupe des travaux dans lesquels les auteurs comparent plutôt la performance des entreprises échantillonnées en relation avec plusieurs variables, dont entre autres, les comportements d'information.

2.31 Les résultats des recherches spécifiques

Malgré le nombre important et croissant d'auteurs qui souscrivent à la thèse de l'impact critique de la capacité d'information sur la performance des firmes exportatrices, on dénombre peu de recherches empiriques systématiques et rigoureuses sur le sujet. Sur

la base d'un inventaire des publications des vingt dernières années, nous avons recensé seulement cinq études spécifiques. Il s'agit respectivement des études réalisées par Kleinschmidt et Ross (1986), Seringhaus (1993), Denis et Depelteau (1985), Boutary (1998) et par Julien et Ramangalahy (1999). Nous les résumons ci-après (tableau 3) puis analysons les résultats rapportés par chacune d'elles.

Tableau 3: Synthèse de recherches spécifiques sur l'impact des comportements d'information sur la performance

Auteurs	Échantillon d'étude	Dimensions du comportement d'information étudiés	Indicateurs de performance	Résultats obtenus en relation avec la performance
Denis et Depelteau (1985)	51 PME québécoises	Utilisation de sources publiques et privées, participation à des missions et foires et expériences à l'exportation	Croissance de la part des exportations	Impact marqué de la participation à des foires et missions, mais faible du nombre de sources utilisées et de l'expérience à l'exportation.
Kleinschmidt et Ross (1986)	85 PME canadiennes	Utilisation de l'information et des sources externes	Part et croissance des exportations	Absence d'indications claires en rapport avec l'impact des comportements d'information
Seringhaus (1993)	123 PME canadiennes et autrichiennes	Expertises en marketing d'exportation, utilisation des sources d'information et pratiques de recherche marketing	Part des exportations dans les ventes totales	Forte relation avec les expertises en marketing mais inconsistance de la relation avec la fréquence des recherches marketing
Boutary (1998)	92 PME françaises	Comportements de traitement de l'information	Part des exportations	Sensibilité et engagement plus marqués pour la gestion de l'information, ouverture sur l'extérieur et orientation sur les besoins
Julien et Ramangalahy (1999)	366 PME québécoises	Recherche d'information, utilisation des sources et compétences à l'exportation	Réputation internationale; part, croissance et profitabilité des exportations	Rôle médiateur de la compétitivité; impact significatif de la compétitivité, de l'utilisation des sources d'information et des compétences à l'exportation sur la compétitivité

L'étude de Seringhaus (1993) a pour but de comparer l'utilisation des sources d'information, les activités de recherche marketing d'exportation et l'expertise en marketing d'exportation de 123 entreprises canadiennes et autrichiennes de haute technologie. Le modèle de recherche postule l'existence de relations d'influence, entre d'une part, l'utilisation des sources d'information, les expertises en marketing d'exportation et la recherche en

marketing et, d'autre part, la performance à l'exportation. Par expertises, l'auteur entend des compétences informationnelles reliées essentiellement à la segmentation des marchés. Les activités de recherche marketing font référence à différents types d'informations recherchées. Enfin, la performance est mesurée par la part des exportations dans les ventes totales. Les résultats rapportés font état de l'existence de relations significatives entre la performance et les expertises en marketing d'exportation. Par contre, les relations observées entre la performance et les deux autres dimensions des comportements d'information ne sont pas significatives. Ces résultats suggèrent que plus les PME exportatrices possèdent des compétences à l'exportation, plus elles sont performantes.

L'étude de Denis et Depelteau (1985) a pour objectif de vérifier l'impact de l'utilisation des sources d'information sur l'expansion et la diversification des exportations. Les 31 entreprises échantillonnées dans l'étude ont été séparées en deux groupes composés respectivement de nouveaux exportateurs et d'exportateurs expérimentés. Pour chaque groupe, trois niveaux de performance sont distingués (faible, modéré et rapide). La performance est mesurée par le taux de croissance des exportations des cinq dernières années. Les résultats obtenus indiquent qu'une relation positive existe entre d'une part, le nombre de sources d'information utilisées, la participation à des foires et à des missions commerciales ainsi que l'expérience à l'exportation, et d'autre part, la performance des entreprises. Autrement dit, plus les PME exportatrices étendent leurs sources d'information et recourent fréquemment aux foires et missions, plus elles sont performantes. Les résultats d'analyses complémentaires menées par ces auteurs confirment l'influence importante de la participation à des foires mais non celle du nombre de sources utilisées.

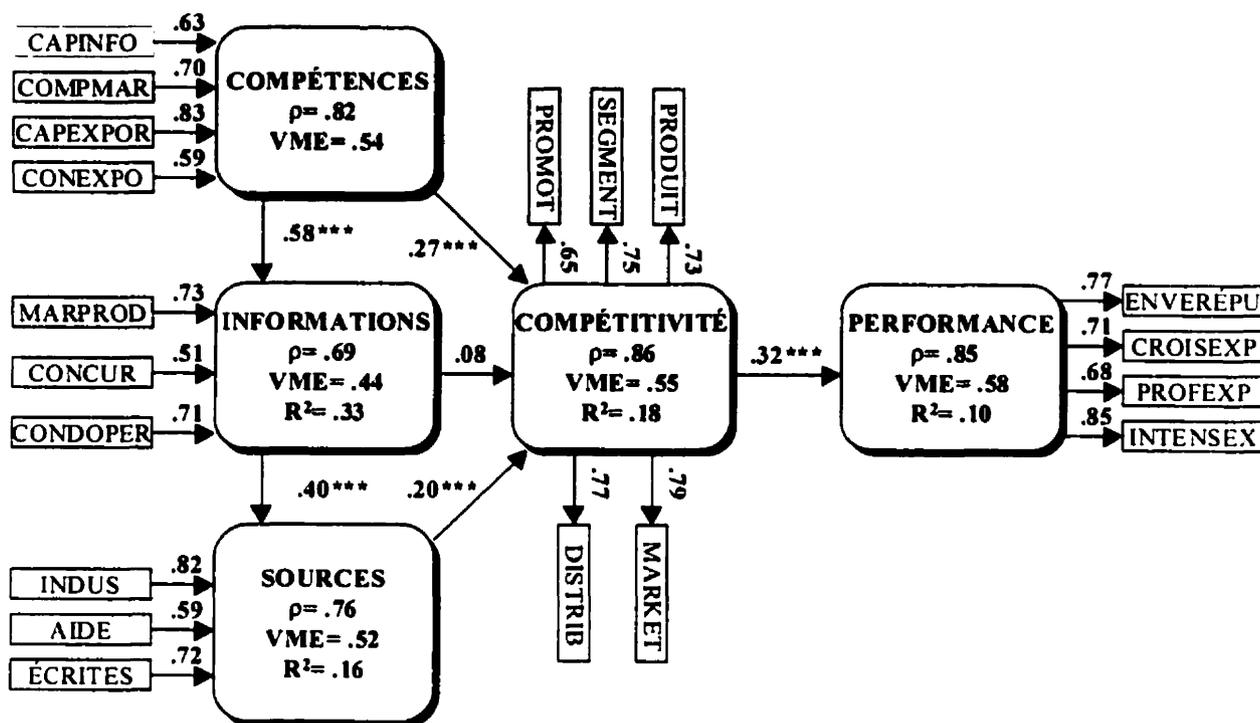
La recherche menée par Kleinschmidt et Ross (1986) vise à cerner l'influence des informations et sources d'information sur la réussite des PME exportatrices dans le secteur de haute technologie. Quinze catégories d'information ont été retenues pour les fins de l'étude. La performance est mesurée par la part des exportations dans les ventes totales et le taux de croissance des exportations. Les résultats rapportés par ces auteurs ne fournissent aucune indication claire au sujet de la relation entre les comportements d'information et la performance. On y apprend plutôt que l'utilisation de l'information et

des sources d'information est étroitement liée aux problèmes rencontrés par les entreprises ainsi qu'à leur stratégie.

Boutary (1998) rapporte les résultats de sa thèse de doctorat qui a pour objectif d'étudier l'impact du traitement de l'information sur la performance des PME exportatrices françaises. Les résultats rapportés montrent que les PME exportatrices performantes, c'est-à-dire qui exportent pour une part élevée de leur chiffre d'affaires, se distinguent par le fait qu'elles sont plus sensibles à l'information. Elles sont abonnées à des revues spécialisées nationales et étrangères, connaissent et fréquentent davantage les organismes privés et publics, allouent des ressources financières à la gestion de l'information, et perçoivent l'importance de la veille. Elles sont plus engagées dans une démarche de gestion de l'information, plus conscientes du lien entre la qualité de la gestion de l'information et les résultats, allouent des ressources à l'achat d'informations aux fins des activités internationales, considèrent important de recruter des spécialistes en gestion de l'information, mettent à jour régulièrement les informations acquises, et responsabilisent la gestion de l'information. Enfin, elles privilégient des systèmes d'information ouverts axés sur la satisfaction des besoins. En gros, l'étude de Boutary met en relief l'importance de l'attitude des dirigeants et de l'allocation des ressources d'information en relations avec les activités d'exportation

L'étude de Julien et Ramangalahy (1999) postule que la compétitivité joue un rôle médiateur dans l'explication de la relation entre les comportements d'information et la performance des PME exportatrices. Trois dimensions ont été distinguées pour cerner les comportements d'information: la perception des informations, l'utilisation des sources d'information et, les connaissances globales et capacités à exporter. La compétitivité est mesurée par les avantages concurrentiels possédés en matière de connaissance des marchés, de prix, de promotion, de produits et de gestion du marketing. La performance est mesurée par la réputation internationale, la part des exportations dans les ventes totales, le taux de croissance et la profitabilité des exportations par rapport aux ventes locales. La technique d'analyse causale par les moindres carré (PLS, Partial Least Square) a été utilisée pour tester le modèle de recherche.

Figure 1: Résultats de l'analyse en PLS de l'impact des comportements d'information sur la performance (N=366)



***: $p \leq 0,001$

Des relations de causalité significatives sont rapportées, d'une part, entre la compétitivité et la performance, et d'autre part, entre les compétences ainsi que l'utilisation des sources d'information et la compétitivité des PME exportatrices échantillonnées. Ces résultats indiquent tout d'abord que les PME exportatrices sont d'autant plus performantes qu'elles sont compétitives. Par ailleurs, plus elles possèdent des compétences et capacités à exporter, et utilisent les sources d'information, plus elles sont compétitives. Par contre, la perception des informations n'affecte pas la compétitivité des entreprises échantillonnées. Ce dernier résultat, bien qu'étant non anticipé, n'est pas anormal. En effet, le bon sens suggère que ce n'est pas le fait de percevoir qu'une information est importante (ou non) mais plutôt l'accès à des informations riches, comme nous le verrons plus loin, qui affecte la compétitivité.

Des tests complémentaires ont été effectués pour vérifier si des relations de causalité directe significatives prévalent entre les comportements d'information et la performance. Les auteurs voulaient ainsi vérifier l'impact sur les résultats de l'exclusion du construit de compétitivité du modèle de recherche. Les résultats obtenus sont moins concluants car seul le coefficient de causalité lié aux compétences est significatif. Ces derniers résultats sont comparables à ceux rapportés par Seringhaus (1993) et nous aident à comprendre, en partie, pourquoi la majorité des recherches menées par le passé ont fourni des résultats peu convaincants. Une des raisons possibles tient en ce que les analyses effectuées reposent implicitement sur le postulat à l'effet que les comportements d'information ont un impact direct sur la performance. À ce jour, l'étude de Julien et Ramangalahy (1999) est manifestement celle qui rend le plus clairement compte de l'existence d'une relation de causalité, si causalité il y a, entre les comportements d'information et la performance des PME exportatrices.

2.32 Les résultats d'autres recherches

Contrairement aux précédentes, les trois autres recherches (Samiee *et al.* 1993; Cavusgil, 1984c; Houle, 1994) que nous analysons ci-après n'ont pas pour objectif spécifique de vérifier l'influence des comportements d'information sur la performance de PME échantillonnées (tableau 4). Nous les avons considérées dans la mesure où elles tendent indirectement à indiquer que des liens existent entre les comportements d'information des entreprises ciblées et leur performance.

Samiee *et al.* (1993) ont comparé les caractéristiques ainsi que l'utilisation des sources d'information par les exportateurs proactifs (innovateurs) et réactifs. Les résultats rapportés montrent que les exportateurs proactifs, c'est-à-dire qui exportent pour une plus grande part de leurs ventes et des lots beaucoup plus grands, se différencient par le fait qu'ils recourent davantage aux sources d'information secondaires, telles les revues d'affaires, les organismes gouvernementaux, les chambres de commerce ainsi que les rapports d'étude nationale. Par ailleurs, ils exploitent un plus grand nombre de sources d'information.

Tableau 4: Une synthèse d'autres résultats de recherche

Auteurs	Échantillon d'étude	Dimensions du comportement d'information étudiés	Indicateurs de performance	Résultats obtenus en relation avec la performance
Samiee <i>et al.</i> (1993)	123 PME américaines	Utilisation des sources secondaires	Part des exportations	Plus grande utilisation des sources d'information
Cavusgil (1984c)	71 entreprises américaines	Recherche en marketing	Part et profitabilité des exportations (degré d'internationalisation)	Intensification des recherches, diversification des sources et développement d'un système d'information
Houle (1994)	64 PME québécoises	Connaissance, utilisation des informations et des sources d'information	Part des exportations aux États-Unis (degré d'implication internationale)	Plus grande connaissance et utilisation des sources et information sur les marchés

Cavusgil (1984c) a comparé les activités de recherche marketing de firmes exportatrices selon le stade d'internationalisation (expérimental, actif et engagé). Les résultats indiquent que plus les entreprises sont internationalisées, plus leurs exportations sont profitables. Cette relation n'a pas été cependant vérifiée lorsque la part des exportations est utilisée comme critère de mesure de la performance. Il est ressorti par ailleurs que les exportateurs performants accordent plus d'importance à la recherche d'information, recherchent des informations plus spécifiques, et exploitent un éventail plus large de sources d'information. Houle (1994) a comparé la connaissance ainsi que l'utilisation des informations et des sources d'information par les PME exportatrices selon leur degré d'implication internationale. Le degré d'implication a été mesuré par la part des exportations. Les résultats obtenus révèlent que les PME qui exportent pour une plus grande part de leurs ventes connaissent mais surtout utilisent davantage les informations sur les marchés étrangers ainsi que les sources d'information à l'exportation.

Les huit recherches que nous avons répertoriées présentent quatre points communs mettant en relief quatre types de faiblesse. Au plan du *champ d'intérêt*, aucune d'elles ne traite de l'état d'information des entreprises ciblées. Elles traitent plutôt de leurs comportements d'information. Au plan *conceptuel*, excepté dans les études respectives de Seringhaus (1993) et de Julien et Ramangalahy (1999), ces recherches ne présentent pas un cadre explicite permettant de comprendre comment les comportements d'information influencent

la performance. Au plan *méthodologique*, ces recherches fondent l'étude des comportements d'information sur la perception ainsi que l'utilisation des informations et des sources d'information. Or, plusieurs travaux dans les domaines de la prise de décision (Cyert et March, 1963; O'Reilly, 1982; Simon, 1945), de l'apprentissage organisationnel (Argyris, 1992; Cohen et Levinthal, 1990), de la théorie des organisations (Daft et Lengel, 1984; 1986), du marketing (Maltz et Kholi, 1996; Menon et Varadarajan, 1992), et des sciences de l'information (Taylor, 1982, 1986), pour ne citer que ceux-là; enseignent que l'efficacité et la performance des organisations dépendent, non de la perception ou de l'utilisation des informations et sources d'information mais plutôt de la richesse de celles-ci. Le bon sens suggère ici par ailleurs que le fait de percevoir une information (ou source d'information) importante n'indique pas pour autant l'accès réel à cette information (ou à la source d'information). Au plus, la perception nous informe sur l'intérêt accordé à ou l'importance d'une information (ou d'une source d'information) donnée. De même, le fait qu'un dirigeant recherche fréquemment une information (ou utilise fréquemment une source d'information) n'indique pas que l'information acquise à ce titre (ou la source utilisée) soit riche. Enfin au plan des résultats, ces recherches n'ont pas réussi à démontrer d'une façon convaincante l'influence déterminante des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices, à l'exception de celle de Julien et Ramangalahy (1999).

Les réflexions ci-dessus suggèrent la nécessité de fonder sur des bases conceptuelles et méthodologiques plus solides l'étude de l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices. Innovation et rigueur devront caractériser les futures recherches si nous désirons enrichir la compréhension de l'influence de l'état d'information sur la performance de ces entreprises. Les résultats limités rapportés à ce jour nous conduisent à soutenir la nécessité d'innover dans les pratiques de recherche et de tirer profit des progrès réalisés dans d'autres domaines de connaissance pertinents qui sont négligés ou ignorés pour le moment. Les besoins d'innovation se situent au moins à deux niveaux: a) faire passer l'objet de la réflexion de l'étude des comportements d'information vers celle de l'état d'information, b) tenir compte du rôle médiateur de la compétitivité.

3 ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL, DU MODÈLE ET DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Notre préoccupation dans cette partie est triple. Dans un premier temps, nous voulons tout d'abord clarifier les notions d'information et de connaissance qui sont souvent rarement définies et confondues. Cette clarification est essentielle au plan théorique mais elle est également nécessaire à la compréhension de l'interprétation multidimensionnelle du concept d'absorption de l'information que nous retiendrons pour cerner l'état d'information des PME exportatrices. Par la suite, nous élaborons sur les fondements théoriques permettant de cerner et de structurer la relation entre l'état d'information et la performance de ces entreprises. Pour ce faire, nous faisons une analyse synthèse des contributions issues de cinq grands courants théoriques en gestion sur les diverses perspectives d'interprétation de l'état d'information et de son impact sur la performance et démontrons par la suite que le concept d'absorption de l'information est le concept le plus satisfaisant pour cerner l'état d'information d'une entreprise dans le contexte actuel du développement des connaissances. Nous complétons cette partie avec l'élaboration du modèle et des hypothèses de recherche.

3.1 Le concept d'information

Bien qu'il soit largement utilisé dans la littérature, le concept d'information est rarement défini d'une façon claire notent plusieurs auteurs (Glazer, 1991; Leboulch et Le Floch, 1993; Lesca et Lesca, 1995). Avant de définir cette notion, il est pertinent de faire état des différents courants d'interprétation de l'information.

3.11 Les courants d'interprétation de la notion d'information

La littérature permet de distinguer trois principales perspectives d'interprétation de la notion l'information, par rapport auxquelles nous pouvons rattacher toutes les utilisations

qui en sont faites dans la littérature en gestion : statistique, symbolique et sémantique. Nous les considérons successivement ci-après.

Dans la conception statistique ou mathématique (Brilloin, 1971; Shannon et Weaver, 1949), l'information est une donnée quantifiable dont l'intérêt réside dans la fréquence d'occurrence. Une séparation nette est ici faite entre le contenu et le contenant de l'information. La préoccupation porte exclusivement sur l'aspect physique de l'information. Une telle conception est notamment véhiculée par Shannon et Weaver (1949) qui soutiennent que le concept d'information n'a rien à voir avec la signification qu'il véhicule. Il ne considère pas le message élémentaire mais plutôt le caractère statistique d'un ensemble de messages. L'information est dissociée de la connaissance qu'elle est susceptible d'apporter en étant dépouillée de toute valeur sémantique. On ne s'intéresse point à sa matière mais seulement à sa forme souligne Zeman (1965).

La conception symbolique de l'information (Feldman et March, 1991) repose sur l'idée que la prise de décision dans les organisations constitue un terrain d'application des valeurs sociales et d'exercice de l'autorité permettant l'expression de comportements en rapport avec des principes idéologiques tels la rationalité. L'activité informationnelle représente un élément des rituels organisationnels assurant la pérennité d'attitudes jugées efficaces et socialement adéquates en matière de prise de décision. La capacité à utiliser adéquatement de l'information est vue comme une démonstration de la compétence et de la probité sociale de la personne qui la possède et qui en fait usage. Le décideur compétent est celui qui fonde la légitimité de ses actes sur l'usage adéquat de l'information. Dans ce contexte, la possession et le contrôle de l'information ainsi que de ses sources constituent les assises de la compétence et de la confiance reconnues à un cadre. Détenir de l'information est une bonne chose en soi. Un cadre (ou une organisation) qui détient plus d'informations est considéré meilleur, supérieur comparé aux autres.

Dans l'approche sémantique, l'intérêt porte sur le potentiel descriptif et d'apprentissage de l'information. Mise en relief dans la théorie de la communication, l'information est ici synonyme de *signal* impliquant un émetteur, un récepteur et un médium; et dont la valeur est spécifique au contexte et attribuée par le récepteur. Nonaka (1994) soutient que la

conception sémantique s'intéresse à la qualité de l'information, à la nouvelle compréhension² (meaning) qu'elle apporte. Cette nouvelle compréhension, spécifique au contexte de chaque organisation, fournit une nouvelle base d'interprétation des événements, rendant ainsi perceptibles (compréhensible) des faits jusqu'alors non perçus (non compris). Feldman et March (1991) reprennent l'idée de signal et défendent qu'un signal qui a de la valeur permet de prendre de meilleures décisions et de diffuser à moindre coût l'information. C'est à la conception sémantique que se rapportent ce que Minnerath (1982) appelle des informations à contenu sélectif, Mc Kay (1969) des informations à contenu structurel, Lesca et Lesca (1995) des informations d'anticipation, et Julien (1996) des informations structurantes ou riches.

Pour notre part, c'est à la conception sémantique que nous rattachons l'utilisation que nous faisons de la notion d'information pour le reste de ce travail en raison de sa pertinence à la problématique. Selon Le Grand Robert de la langue française (1985), un signal est un «ensemble organisé de données (ou message) produit ou transmis pour servir d'indice et faire réagir le récepteur». Aussi, pour qu'une information constitue un signal, il faut qu'elle soit constituée d'un ensemble structuré de données portant sur un sujet précis.

3.12 La nécessité de distinguer entre les notions d'information et de connaissance

Les notions d'information et de connaissance sont souvent utilisées d'une manière indifférente dans la littérature, incluant les auteurs qui traitent de l'apprentissage dans une perspective informationnelle. La nécessité de les distinguer est importante pour la poursuite de cette recherche.

Si nous admettons que l'information contribue à l'amélioration des connaissances, comme le soutiennent par exemple les tenants de l'approche informationnelle de l'apprentissage organisationnel (tels Argyris, 1976, 1993; Cohen et Levinthal, 1990, 1994; Huber, 1991;

² Dans la mesure où le terme "meaning" est utilisé dans une perspective sémantique, il nous semble plus approprié de le traduire par nouvelle indication, nouveau message ou encore par nouvelle compréhension plutôt que par l'équivalent textuel, soit "sens".

Nonaka, 1994), il résulte que nous ne pouvons pas conceptuellement considérer ces deux notions comme étant équivalentes considérant que la connaissance dérive donc d'une certaine transformation de l'information. Nonaka (1994) et Huber (1991) sont parmi les rares auteurs à avoir clairement soulevé la nécessité d'opérer une telle distinction. Selon Huber (1991), l'information désigne un ensemble structuré de données véhiculant un sens (ou signal) alors que la connaissance est un produit généré par le traitement (interprétation) de l'information. À la différence de l'information qui peut être acquise, la connaissance doit être développée. Pour Nonaka (1994), tout comme c'est le cas pour Argyris (1993), l'information constitue un intrant nécessaire à l'initiation et à la formalisation de l'apprentissage. L'auteur définit l'information comme étant un flux de messages (ou de signaux) et la connaissance comme une croyance vérifiée concernant l'action humaine et qui est fondée sur un flux d'information. Il découle de cette définition formulée par Nonaka que toute connaissance est fondée sur une base, plus ou moins complexe, d'informations.

Nous retrouvons cette idée d'une superposition de la connaissance sur l'information dans la définition donnée respectivement par Malchup (1983) et Dretske (1981)³ à la notion d'information. Nous complétons la distinction entre ces deux notions, sur la base de la position défendue par Nonaka (1994), en précisant qu'une information porte sur un fait (ou ensemble de faits) d'une complexité plus ou moins grande alors qu'une connaissance porte un processus d'activité. Nous utiliserons alors la notion d'information pour signifier un ensemble structuré de données fournissant des indications sur la nature ou l'évolution d'un fait, d'un phénomène donné⁴, et la notion de connaissance pour désigner un ensemble de savoirs ou de savoir-faire ayant trait à la réalisation d'une activité.

La distinction entre les notions d'information et de connaissance ou plus exactement le fait que la connaissance soit un produit du traitement de l'information présente, à plusieurs égards, un intérêt au plan théorique. Tout d'abord, comme mentionné ci-dessus, toute

³ Cités par Nonaka (1994), l'information est un flux de message qui alimente, change ou structure la connaissance selon Malchup (1983) et un bien pouvant produire la connaissance selon Dretske (1981).

⁴ Glazer (1991) définit l'information comme étant des données organisées se rapportant à un contexte donné et véhiculant par conséquent une signification.

connaissance est fondée sur une base plus ou moins complexe d'informations⁵. La nuance que nous apportons ici est essentielle à la compréhension de la pertinence de distinguer une dimension informationnelle de la capacité d'absorption. En second lieu, le fait de concevoir la connaissance comme un produit du traitement de l'information permet de conceptualiser le processus d'apprentissage d'une façon relativement simple. On retrouve cette conceptualisation implicite dans les travaux de Cohen et Levinthal (1990) sur le concept de capacité d'absorption de l'information. Nous résumons en deux assertions le processus. La première assertion tient en ce que l'apprentissage résulte d'un processus cumulatif de traitement de l'information pouvant s'opérer dans le cadre d'une expérience pratique ou théorique. La seconde assertion tient en ce que le traitement consiste dans un processus d'association, de fertilisation croisée d'une information nouvellement acquise avec des informations déjà disponibles. Cohen et Levinthal (1990) défendent à ce sujet que l'apprentissage est d'autant plus fertile (c'est-à-dire qu'il produit de nouvelles connaissances) qu'un lien de continuité existe entre la nouvelle information et les informations déjà existantes au préalable, que l'effort d'association est intense et, que les connaissances disponibles au préalable sont riches. Les connaissances préalables jouent deux fonctions. En amont du processus de traitement, elles agissent en quelque sorte comme un filtre de sélection des informations potentiellement utiles (pertinentes). Tout au long du processus, elles interviennent comme des leviers qui facilitent la production de nouvelles connaissances.

Le fait de distinguer entre les notions d'information et de connaissance nous aide également à comprendre la pertinence de la thèse soutenue par Argyris (1992) au sujet des attributs des informations qui favorisent l'apprentissage. Selon cet auteur, la précision, la clarté, la cohérence et la congruence à une situation donnée caractérisent les informations qui favorisent l'apprentissage. Considérant que le développement d'une nouvelle connaissance résulte de l'association d'une nouvelle information aux informations déjà disponibles, il en découle que le processus d'association sera d'autant plus difficile que la nouvelle information est vague, ambiguë, incohérente et non congruente à la situation en présence.

⁵ Anderson et Staszewski (1989) font explicitement référence à cette idée d'une superposition structurelle de la connaissance sur l'information lorsqu'ils écrivent: «La connaissance est de l'information acquise à travers l'expérience et emmagasinée d'une façon plus ou moins permanente dans la mémoire à long terme».

Enfin, l'antériorité du traitement de l'information par rapport au développement d'une nouvelle connaissance nous aide à comprendre que des facteurs cognitifs, d'importance variable peuvent faire obstacle à la transférabilité et à l'appropriation réelle de l'information. Une information donnée n'est véritablement transférable, appropriable que si l'acquéreur (individu ou organisation) possède les connaissances appropriées à son traitement ou mieux encore à sa mise en valeur car l'information en question risque autrement de s'avérer inutile. Ces obstacles expliquent, en partie, pourquoi certaines informations peuvent être définies comme des ressources stratégiques au sens des tenants de la théorie basée sur les ressources.

3.13 La notion d'information riche

Différents attributs sont utilisés dans la littérature pour qualifier les informations dont les entreprises ont besoin pour être compétitives et performer. Les auteurs parlent indifféremment soit de la qualité, de la richesse, de la valeur ou encore de l'utilité de l'information (tableau 5). Daft et Lengel (1984, 1986), à qui les auteurs attribuent généralement le développement de la théorie sur la richesse de l'information et des sources (media) d'information, soutiennent qu'une information riche fournit une compréhension nouvelle substantielle dans un délai donné. Ils précisent que la richesse réfère au potentiel d'apprentissage véhiculé par une information. Autrement dit, une information est riche si elle permet d'apprendre quelque chose de nouveau dans un certain délai sur un sujet donné.

Plusieurs études récentes soulignent que la richesse d'une information n'est pas définie a priori, mais qu'elle est fondamentalement attribuée, perçue par la personne (ou l'organisation) qui en fait l'acquisition ou l'usage. À ce titre, Taylor (1982) soutient que l'utilité (ou la valeur) d'une information n'est pas inhérente, intrinsèque mais qu'elle est attribuée par l'utilisateur et qu'elle dépend de son contexte. Un utilisateur aura tendance à considérer qu'une information a de la valeur (ou est utile) dans la mesure où celle-ci véhicule des indices (signaux ou messages) pertinents ayant rapport aux activités et problèmes de son environnement. Taylor (1982) combine implicitement ici l'approche

interprétative (Weick, 1969) et l'approche contingente pour définir la valeur d'une information.

Divers travaux issus de différents courants de discipline supportent la thèse de la subjectivité et de la contextualité de la richesse (ou de l'utilité ou de la qualité ou encore de la valeur) de l'information. On peut énumérer ici, à titre d'illustration, en sciences de l'information, les travaux de Badenoch *et al.*, (1995), de Choo et Auster (1993), de Clark et Augustine (1990), de Katzer et Fletcher (1992) et de Taylor et Farrel (1995). Nous avons en sciences de la communication les travaux de Carlson et Zmud (1994) et Zmud (1978), En marketing, nous avons les travaux de Deshpande et Zaltman (1984), de Maltz et Kholi (1996) et de Menon et Varadarajan (1992).

Tableau 5: Critères de définition de la richesse (qualité, l'utilité, valeur) de l'information

Notions utilisées	Auteurs	Domaine de discipline	Critères de définition
Qualité perçue de l'information	O'Reilly (1982) et Zmud (1978)	Communication Prise de décision	Pertinence, opportunité, exactitude et fiabilité.
Information propice à l'apprentissage	Argyris (1992)	Apprentissage organisationnel	Précision, clarté, cohérence, pertinence et disponibilité
Qualité perçue de l'intelligence	Maltz et Kholi (1996); Menon et Varadarajan (1992)	Marketing	Exactitude, pertinence, clarté, opportunité, intérêt, pertinence, validité et caractère innovateur
Valeur, utilité, qualité perçue de l'information	Badenoch et al (1995); ; Clark et Augustine (1990); Taylor (1986); Taylor et Farrel (1995)	Sciences de l'information	Précision, intelligibilité, actualité, fiabilité, validité, accessibilité, facilité d'utilisation, qualité technique, opportunité, intelligibilité, crédibilité, applicabilité, simplicité, exactitude, et pertinence
Richesse de l'information	Daft et Lengel (1984, 1986)	Théorie des organisations	Potentiel d'apprentissage

Les auteurs ci-dessus se basent relativement sur les mêmes critères pour définir la richesse, la qualité, l'utilité ou encore la valeur de l'information. Tout comme Taylor (1982), les chercheurs en sciences de l'information utilisent généralement de façon indifférente valeur et qualité de l'information. Selon Taylor (1986), la précision, l'intelligibilité, l'actualité, la fiabilité, la validité, l'accessibilité, la facilité d'utilisation et la qualité technique définissent la valeur d'une information. Badenoch *et al.* (1995), en se basant implicitement sur la

théorie sociale (Bandura, 1986; Salancik et Pfeffer, 1978), soutiennent que la valeur d'une information est fondamentalement attribuée. Ils ajoutent par ailleurs que celle-ci peut être acquise, reconnue et partagée collectivement par plusieurs personnes qui vivent ensemble, échangent et communiquent entre elles. Ces auteurs insistent plus particulièrement sur l'opportunité et la pertinence comme critères essentiels de la valeur d'une information. Clark et Augustine (1990) retiennent pour leur part quatre critères mesurant la valeur d'une information: l'exactitude, l'opportunité, la fiabilité et la pertinence. Taylor et Farrel (1995) utilisent quant eux une dizaine d'attributs faisant référence à l'exactitude, l'intelligibilité, la crédibilité, l'actualité, la pertinence, la précision, l'applicabilité, la fiabilité, la simplicité et la validité.

Les auteurs en marketing utilisent plutôt indifféremment les notions de qualité et d'utilité. Pour Maltz et Kholi (1996), l'exactitude, la pertinence, la clarté et l'opportunité déterminent la qualité de l'information qu'une entreprise possède sur son marché. Menon et Varadarajan (1992) retiennent quatre critères: l'intérêt, la pertinence aux besoins, la validité opérationnelle et le caractère novateur. O'Reilly (1982) ainsi que Zmud (1978), dont les travaux se rattachent respectivement aux sciences de la communication et à la théorie de la prise de décision: parlent de la qualité de l'information et soutiennent que celle-ci est définie par la pertinence, l'opportunité, l'exactitude et la fiabilité du message véhiculé en rapport avec un problème à résoudre. Dans un de ses récents travaux sur l'apprentissage organisationnel, Argyris (1992) soutient que, sans faire explicitement référence aux notions d'utilité, de richesse ou de valeur; les informations qui contribuent l'apprentissage à double boucle présentent sept attributs. Elles sont concises, concrètes, claires, cohérentes, appropriées, pertinentes et disponibles.

Les travaux ci-dessus permettent de relever les remarques suivantes. Tout d'abord, il ressort que diverses notions sont utilisées pour désigner la richesse de l'information. Selon les auteurs, on parle indifféremment de la qualité, de l'utilité ou encore de la valeur de l'information. Au plan théorique, ces notions sont substituables entre elles car relativement les mêmes critères sont utilisés pour les définir. Ensuite, il se dégage que ces notions sont de nature multidimensionnelle en ce sens que plusieurs attributs (ou critères) sont généralement utilisés pour les définir: l'exactitude, l'intelligibilité, la crédibilité, l'actualité,

la pertinence, la précision, l'applicabilité, la fiabilité, la simplicité, la validité, l'exactitude, la pertinence, la clarté, l'opportunité, etc. Enfin, malgré l'intérêt accordé et le consensus autour de l'importance de la richesse de l'information, il convient de souligner que nous avons identifié une seule étude empirique, soit celle de Clark et Augustine (1990).

3.2 Les fondements théoriques de l'impact de l'état d'information sur la performance des organisations

Cette analyse de la littérature a pour objet de cerner les diverses perspectives d'interprétation de l'état d'information et de son impact sur la performance des organisations. La littérature en gestion permet de relever cinq grands courants de contributions qui se rapportent successivement à la théorie de la contingence, à la théorie décisionnelle, à la théorie entrepreneuriale, à la théorie de l'apprentissage organisationnel et à la théorie basée sur les ressources. Les travaux pertinents que nous avons repérés ont pour point commun de mettre généralement l'accent sur les attributs de l'information (richesse, valeur, utilité, etc.) et/ou sur la gestion du processus informationnel (repérage, collecte, traitement, diffusion de l'information, etc.) et/ou sur les mécanismes organisationnels qui contribuent à l'efficacité de l'utilisation de l'information (stratégie, compétences, systèmes d'information, veille, communication, coordination, etc.).

Les contributions issues de ces cinq courants ne se situent pas au même stade de développement. Les travaux qui relèvent de la théorie de la contingence et de la prise de décision sont relativement matures et supportés par plusieurs travaux empiriques. La principale préoccupation porte ici sur la formulation et l'amélioration des principes et normes permettant d'assurer l'efficacité de la gestion de l'information. En ce qui concerne les contributions pertinentes qui se rapportent à la théorie de l'apprentissage organisationnel et à la théorie basée sur les ressources, plusieurs travaux de synthèse ont été réalisés au cours des vingt dernières années. Les récentes publications soulignent que le temps est maintenant venu de tester la validité empirique des thèses avancées dans la littérature. Enfin, il n'est pas exagéré d'affirmer que les contributions dans le domaine de la théorie entrepreneuriale sont pour le moment à l'état embryonnaire.

Chacun de ces courants permet de dégager une conception plus ou moins nuancée de l'organisation, de la performance, de l'état d'information et de son impact. L'analyse que nous présentons dans cette partie est axée systématiquement sur ces quatre points. Nous précisons au préalable que les contributions de plusieurs auteurs dépassent généralement le cadre strict d'un courant donné.

3.21 Les contributions relevant de la théorie de la contingence

Les contributions qui s'inscrivent dans le cadre de la contingence reposent sur le postulat de base selon lequel les organisations sont des systèmes ouverts confrontés à l'incertitude, qui doivent s'adapter à leur environnement pour survivre et performer. Les réflexions sont ici essentiellement axées sur les processus organisationnels permettant d'assurer l'efficacité de l'adaptation à l'environnement.

Les organisations efficaces, soutiennent par exemple Duncan et Weiss (1979) ainsi que March et Olsen (1976), sont celles qui ont la capacité d'anticiper les changements et d'assurer la congruence entre leurs structures internes et les caractéristiques de leur environnement. Dans le même sens, en se basant sur le caractère permanent des changements dans l'environnement, Barnard (1938) soutient pour sa part que la survie des organisations dépend de leur capacité à maintenir un équilibre dynamique entre leurs structures internes et l'environnement. Ghoshal et Kim (1986) et Porter (1986) poussent un peu plus loin la réflexion en associant la nécessité de maîtriser les changements dans l'environnement avec le soutien de la compétitivité des entreprises. Différentes conceptions implicites de la performance et de l'impact de l'information se dégagent ici. La performance est souvent synonyme d'efficacité des choix faits en matière soit de réduction de l'incertitude, d'adaptation des structures, de formulation de la stratégie ou encore de positionnement concurrentiel. La maîtrise de l'information environnementale constitue la solution générique proposée (Ackoff, 1970; Aguilar, 1967; Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Baumard, 1991; Galbraith, 1973; Ghoshal, et Kim, 1986; Lawrence et Lorsch, 1967; Porter, 1986; Thompson, 1967; Wilensky, 1967). Selon les auteurs, l'emphase est mise sur l'information et/ou la gestion du processus informationnel.

Parmi ceux qui mettent l'emphasis sur l'information, nous pouvons associer entre autres Galbraith (1973), Lawrence et Lorsh (1967), Wilensky (1967) ainsi que Porter (1986). Selon Lawrence et Lorsch (1967), des pionniers de la théorie de la contingence, les organisations sont en mesure de se structurer adéquatement à condition de disposer d'informations valides sur leur environnement. Dans le même sens, Wilensky (1967), un pionnier de l'intelligence, soutient que l'adaptation requiert un système d'intelligence dont la qualité dépend de la clarté, l'opportunité, la fiabilité, la validité, l'adéquation et l'étendue de l'information qu'il génère. La position défendue par ces deux premiers auteurs suggère qu'une organisation est d'autant bien informée qu'elle possède ou a accès à des informations riches sur son environnement. Contrairement à ces deux précédents auteurs qui mettent l'emphasis sur la qualité (attributs) de l'information, Galbraith (1973), un classique de la théorie de l'incertitude, défend un point de vue mettant plutôt l'accent sur la quantité (volume) de l'information. En effet, Galbraith défend la thèse à l'effet que l'incertitude à laquelle une organisation est exposée correspond à l'écart (déficit) entre la quantité d'informations dont elle a besoin et la quantité d'informations dont elle dispose pour accomplir ses activités. La capacité à réduire cette incertitude conditionne l'efficacité des activités. Aussi, les organisations doivent accroître leur capacité à acquérir suffisamment d'information. Trois mécanismes organisationnels sont avancés pour y palier : l'intégration des unités organisationnelles au moyen de règles et programmes (standardisation), la décentralisation des rôles en fonction de la disponibilité de l'information, et la formulation d'objectifs pour orienter les comportements. La thèse soutenue par Galbraith (1973) permet d'avancer qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose de la quantité d'information dont elle a besoin. Préoccupé pour sa part par le soutien de la compétitivité, Porter (1986) insiste plutôt sur les types (nature) d'informations dont une entreprise doit disposer. Selon Porter, tout stratège doit, pour être en mesure de positionner avantageusement son entreprise, bien connaître les forces qui déterminent la dynamique de son secteur d'activité. Ces forces, au nombre de cinq, font référence aux concurrents, aux fournisseurs, aux clients, aux nouveaux entrants et aux produits substitués. La connaissance de ces forces, souligne l'auteur, permet à une entreprise de déceler ses propres forces et faiblesses, de se positionner adéquatement et d'identifier les domaines où ses actions produiront des retombées maximales. D'après la

thèse soutenue par Porter, nous dirons qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose d'informations sur les principaux acteurs dans son environnement.

Les auteurs dont les contributions portent sur le processus informationnel ont pour point commun de soulever généralement l'importance de la veille (ou de l'intelligence) et des mécanismes organisationnels nécessaires à son efficacité (Aguilar, 1967; Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Baumard, 1991; Fahey *et al.* 1981; Ghoshal, et Kim, 1986; Jain, 1984; Thompson, 1967). Bien que ses travaux se rapportent plutôt à la théorie de l'apprentissage organisationnel, le point de vue soutenu ci-après par Nonaka (1994) résume assez bien l'ensemble des thèses avancées par les auteurs dont les travaux s'inscrivent dans ce courant-ci. En effet, Nonaka (1994) souligne que l'adaptation dynamique aux changements rapides et complexes requiert un traitement efficace de l'information interne et externe de même que la création de nouvelles informations et connaissances. Cette capacité à créer et à traiter efficacement l'information devient beaucoup plus critique dans le cas des entreprises qui adoptent une attitude stratégique proactive.

S'intéressant spécifiquement à la formulation de la stratégie, Andrews (1971) note que l'élaboration d'une stratégie efficace commence par l'identification des opportunités et menaces pouvant affecter la survie et le développement de l'organisation. Pour ce faire, chaque entreprise doit améliorer la collecte de l'information par le biais de la veille. Préoccupé par l'incertitude à laquelle toute organisation en tant que système ouvert fait face, Thompson (1967) soutient que la maîtrise de l'incertitude constitue l'essence même des processus administratifs. Trois sources d'incertitude sont distinguées : l'interdépendance entre les unités organisationnelles, la complexité de l'environnement général et les contraintes imposées par les interfaces dans l'environnement. Trois mécanismes de coordination sont proposés pour palier aux incertitudes générées par l'interdépendance entre les unités: la standardisation, la planification et l'ajustement mutuel. Face à la complexité de l'environnement, l'auteur note que les organisations doivent mettre en place des unités de surveillance dont les activités impliquent la recherche, le traitement et la diffusion de l'information. Différents types de surveillance sont distingués. L'accent est souvent mis sur l'approche opportuniste fondée sur la recherche d'opportunités (plutôt que sur les problèmes émergents) et dont la responsabilité

doit relever de la direction et non des centres opérationnels et techniques. Aguilar (1967) souligne que la surveillance a pour fonction de fournir aux dirigeants les connaissances nécessaires à l'élaboration des stratégies et des actions futures de leur entreprise. Quatre modes de surveillance sont distingués : l'observation indirecte (exposition à l'information sans objectif particulier d'exploration), l'observation conditionnée (identification plus ou moins claire d'un domaine de surveillance sans engagement actif), la recherche informelle (utilisation limitée de moyens non structurés pour obtenir des informations dans un but déterminé), et la recherche formelle (déploiement d'un effort délibéré et utilisation de moyens et méthodes formelles). Plusieurs études confirment la multiplicité des configurations de la veille dans les organisations (Baumard, 1991; Fahey *et al.* 1981; Jain, 1984). Les configurations dynamiques de veille sont généralement caractérisées par l'engagement des dirigeants, la poursuite d'objectifs clairs, la mobilisation des ressources appropriées et la continuité des pratiques. Baumard (1991) soutient que la performance d'un système de veille dépend étroitement de la qualité et de la quantité des informations qu'il procure et de la mise en place d'une structure d'échanges d'informations et de connaissances (soit la communication) entre les acteurs organisationnels. Les travaux ci-dessus suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle pratique une veille proactive sur son environnement et a mis en place des mécanismes d'échange de l'information.

En résumé, les contributions pertinentes qui se rattachent à la théorie de la contingence permettent d'avancer qu'une organisation est mieux informée dans la mesure où elle dispose d'informations de qualité, suffisantes ou encore qui sont essentielles sur leur environnement, surveille son environnement et, a mis en place des mécanismes de communication et coordination.

3.22 Les contributions relevant de la théorie décisionnelle

Dans la perspective des tenants de la théorie décisionnelle, l'organisation est une entité qui résout des problèmes. La prise de décision constitue l'instrument. le processus organisationnel au moyen duquel ces problèmes sont résolus. La performance est

essentiellement interprétée en termes d'efficacité (rapport bénéfice/coût) et/ou d'efficience (choix satisfaisant) de la décision.

La prise de décision constitue manifestement un des plus importants processus organisationnels par lesquels les dirigeants affectent la vie et la croissance des organisations (Aguilar, 1968) et dont l'information constitue un intrant essentiel (Barnard, 1938; Braybrooke et Lindbloom, 1963; Cyert et March, 1963; Feldman et March, 1991; March, 1991; Simon, 1945). Un tel point de vue est clairement présenté par Barnard (1968) et O'Reilly (1983). En effet, O'Reilly (1983) définit la prise de décision comme un processus d'assimilation et d'utilisation de l'information, dont l'efficacité dépend de l'opportunité, la pertinence, la fiabilité et l'accessibilité de l'information. Barnard (1968) note pour sa part que, indépendamment du but particulier rattaché à son exercice, la nature logique ou non et le caractère plus ou moins formel des processus qu'elle met en œuvre; la prise de décision constitue pour l'essentiel un processus de discrimination, d'analyse et de choix entre des possibilités. L'analyse, dont la finalité est l'identification des choix possibles et des facteurs susceptibles d'affecter (positivement ou négativement) l'atteinte du but désiré, met en relief le rôle important de l'information. Barnard (1968) conclut alors qu'une des fonctions premières du dirigeant consiste à mettre en place et à maintenir un système d'échange d'information (communication) qui va permettre la mobilisation et la coordination efficace des efforts. Les positions défendues par O'Reilly et Barnard suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose d'informations riches, a la capacité de les exploiter et, qu'elle a mis en place des mécanismes de communication et d'intégration.

Tel que mentionné précédemment, la performance est ici synonyme d'efficacité (rapport bénéfice/coût) et/ou d'efficience (choix satisfaisant) de la décision. Quelques auteurs (Bower, 1970; Cyert et March, 1963; Merewitz et Sosnic, 1971) soulèvent qu'il n'est pas toujours évident d'établir une relation claire entre les décisions prises par une organisation et les informations dont elle dispose. Par exemple, Feldman et March (1991) ont constaté que beaucoup d'organisations s'adaptent et réussissent relativement, bien que l'utilisation qu'elles font de l'information reflète peu les principes d'efficacité. À titre d'explication à ce phénomène, ces auteurs soulèvent l'incapacité à traiter l'information disponible du fait

des limites humaines et organisationnelles, la non perception de la qualité de l'information disponible à cause des capacités analytiques ou de coordination limitées, la tendance à sous-estimer les coûts de l'information par rapport aux bénéfices qu'elle peut générer, l'orientation de la collecte de l'information à des fins de veille plutôt que décisionnelles, et la tendance à la déformation de l'information. Pour sa part, March (1991) avance que ce phénomène résulterait de l'ambiguïté et de la nature changeante des préférences des décideurs en relation avec leurs expériences personnelles, la complexité des liens de causalité entre les problèmes et les actions organisationnelles en raison en particulier de leur simultanéité fréquente, l'infiltration des intérêts personnels du décideur dans le processus décisionnel et, la contribution marginale et indirecte d'une information donnée dans une décision donnée. Concernant la contribution marginale et indirecte de l'information, Lainée (1991) souligne qu'une information donnée pousse rarement un dirigeant à prendre une décision. La contribution d'une information prise isolément est souvent indirecte et partielle car elle sert souvent à étayer un jugement en cours d'élaboration qui est déjà assis sur d'autres informations. Autrement dit, une décision résulte souvent d'un processus d'accumulation d'informations et non d'une information particulière isolée. D'autres auteurs comme Hitt et Tyler (1991) expliquent l'ambiguïté de la relation entre l'information et la décision par l'utilisation par les dirigeants d'heuristiques qui leur permettent de procéder rapidement à des interprétations et à des évaluations relativement fiables d'une situation problématique sans avoir à examiner toutes les informations disponibles. Considérant que les heuristiques représentent des modèles mentaux construits à partir d'inférences informationnelles sur les expériences antérieures (Kolb, 1976; Levinthal et March, 1993; Nonaka, 1994), le problème que soulève l'analyse de la relation entre l'information et la prise de décision ne résiderait donc pas dans l'absence d'un lien mais dans le fait que cette relation n'est pas directement observable et qu'elle est par ailleurs rendue complexe à saisir à cause de l'interférence de plusieurs facteurs subjectifs (préférences et intérêts personnels du décideur) et cognitifs (connaissances).

Les auteurs qui traitent de l'impact de l'information traitent généralement des attributs de l'information et/ou des capacités des dirigeants et/ou des mécanismes organisationnels nécessaires à une gestion efficace du processus informationnel. Argyris (1976) souligne

l'importance des attributs de l'information en défendant l'idée qu'il est difficile d'assurer l'efficacité des décisions en l'absence d'informations valides. Autrement dit, une organisation bien informée dispose d'informations riches. Le modèle rationnel, selon lequel le décideur dispose de toute l'information pertinente et possède des capacités cognitives illimitées lui permettant d'entrevoir toutes les possibilités d'action pour en retenir la solution optimale, a fait l'objet de critiques plus ou moins virulentes au fil des années (Eisenhardt et Zbaracki, 1992; Hitt et Tyler, 1991). Cependant, ces critiques ne remettent pas en cause les liens entre l'information et la prise de décision ou plus précisément le rôle instrumental de l'information dans le processus décisionnel. Une des critiques les plus connues a été formulée par Herbert Simon en 1945. Dans sa théorie, l'auteur démontre que les actions d'un dirigeant ne rejoignent pas l'idéal du modèle rationnel. Au contraire, soutient l'auteur, le comportement décisionnel du dirigeant est rationnellement limité par la complexité de l'environnement, l'imperfection des connaissances que l'être humain a des conséquences de ses choix, la difficulté qu'il a à anticiper la nature et l'ampleur des impacts de ses choix et, l'étendue potentiellement limitée des choix auxquels il a accès. Ces critiques soulèvent l'importance latente de l'information dans la prise de décision en mettant en relief l'impact négatif des connaissances et des informations limitées dont dispose généralement tout décideur. Simon (1945) défend une position contraire à celle défendue par Galbraith (1973) en avançant que le principal problème des dirigeants ne réside pas dans le manque d'information mais plutôt dans leur capacité à extraire du volume imposant d'informations dont ils sont constamment inondés la fraction utile en une série d'équations succinctes véhiculant chacune une information riche. Face aux limites évoquées, Simon (1945) propose quatre mécanismes pour assurer l'efficacité et l'efficacité des décisions: la décentralisation de l'autorité, la mise en place de mécanismes de communication et de coordination, la mise en œuvre de programmes de formation et la promotion de la loyauté aux valeurs et objectifs de l'organisation. Selon l'auteur, une façon simple d'allouer les responsabilités de la décision consiste à assigner à chaque personne les décisions pour lesquelles elle possède l'information pertinente. Mais dans la mesure où un individu n'est jamais en possession de toute l'information nécessaire, la responsabilité doit être scindée entre un nombre plus ou moins grand de personnes. La complexité générée par la répartition des responsabilités requiert la mise en place de systèmes formels et informels de

communication et de coordination reliant les différents groupes de façon à permettre l'adoption des décisions appropriées et à favoriser le consensus autour de celles-ci. Les thèses soutenues par Simon (1945) suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle possède des compétences liées au processus informationnel et qu'elle a mis en place des mécanismes organisationnels de décentralisation de l'autorité, de communication, de coordination et de formation.

Cyert et March (1963) combinent implicitement les thèses défendues respectivement par Galbraith (1973) et Simon (1945). En effet, ils soutiennent tout d'abord que l'efficacité de la prise de décision dépend de la disponibilité de l'information. Par ailleurs, ils caractérisent les organisations par le fait qu'elles sont en perpétuelle adaptation, non omniscientes, et soumises à plusieurs contraintes quant à leur capacité à résoudre les problèmes et à prendre des décisions. Trois de ces contraintes, soulignent ces auteurs, correspondent à l'incertitude environnementale, à la capacité limitée à acquérir, à stocker et à utiliser l'information, et à la non disponibilité des informations pertinentes au niveau des centres de décision. La dernière contrainte, mettant implicitement en relief le rôle critique de la communication, est identifiée comme étant le problème classique des organisations. Pour palier à ces contraintes, les auteurs recommandent la mise en place de règles et procédures de filtrage, d'évaluation, de transmission, et de conservation de l'information de façon à assurer l'efficacité des choix. La responsabilité de l'acquisition, du traitement et de la diffusion de l'information provenant de l'extérieur (soit de la veille) doit être attribuée, notent-ils, aux unités qui entretiennent un contact régulier avec les sources d'information et qui possèdent les compétences appropriées. Ces unités assument un rôle particulièrement important dans la mesure où elles sont les premières à obtenir, à condenser, à évaluer et à communiquer l'information recueillie. Mais leur fonction est également importante étant donné que ces unités reçoivent un grand nombre d'informations dont l'utilité n'est pas toujours réelle ni immédiate. Dans une organisation simple, l'information peut être communiquée à tous les membres. Par contre, au fur et à mesure que l'organisation devient complexe, des procédures de diffusion et de filtrage de l'information doivent être élaborées. Les positions soutenues par Cyert et March (1963) suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose d'informations

suffisantes, possède des compétences liées au processus informationnel et, a mis en place une structure de veille et de diffusion de l'information.

En résumé, les thèses avancées dans le cadre de la théorie de la prise de décision permettent d'avancer qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle a accès à des informations riches, a mis en place et maintient un système d'échange de l'information, et a mis en place des mécanismes de décentralisation et de coordination ainsi que des programmes de formation et de promotion de la loyauté et, possède la capacité d'acquérir, de traiter l'information et de communiquer l'information.

3.23 Les contributions relevant de la théorie entrepreneuriale

Pour des raisons de classification théorique, nous parlons de théorie entrepreneuriale bien que cela constitue davantage un programme de recherche plutôt qu'une réalité (Bygrave et Hofer, 1991; Bull et Willard, 1993; Wortman et Birkenholz, 1991). Les tenants de la théorie entrepreneuriale conçoivent implicitement l'organisation comme un agent de changement, d'innovation⁶. Implicitement, la notion de performance est utilisée ici pour signifier soit la compétitivité ou la profitabilité. En effet, plusieurs auteurs soutiennent que la capacité de l'entrepreneur à localiser et à exploiter des opportunités d'affaires, à développer de nouvelles façons de concurrencer constitue un facteur critique de la survie, de la croissance et de la profitabilité des entreprises (Baumol 1968; Drucker, 1985; Gaglio et Taub, 1992; Kirzner, 1973; Hartman *et al.* 1994; Leibenstein, 1968; Merenda *et al.* 1993; Porter, 1991; Ray, 1991; Stevenson et Gumpert, 1985)

Les chercheurs qui s'intéressent à l'innovation et aux organisations dites entrepreneuriales s'entendent généralement pour affirmer que la capacité à acquérir et à exploiter l'information interne et externe est essentielle pour expliquer les comportements d'innovation des organisations. Hayek (1937, 1945) est probablement parmi les premiers économistes à avoir clairement soulevé l'importance de l'information dans l'explication du

phénomène entrepreneurial. D'après cet auteur, les problèmes économiques d'une société représentent des problèmes d'adaptation à des changements rapides résultant notamment de la dispersion contradictoire et fragmentaire des informations propices à une meilleure utilisation des ressources. Aussi, il soutient qu'une des questions essentielles auxquelles la théorie économique doit s'attaquer est celle de pourvoir les acteurs capables d'assurer une meilleure utilisation des ressources des informations pertinentes. Les entrepreneurs se distinguent des autres acteurs par leur capacité à mieux utiliser l'information à des fins de combinaisons innovatrices pour créer des richesses. Mais c'est davantage dans les travaux de Kirzner (1973) et de Drucker (1985) que nous retrouvons les formulations les plus élaborées du lien entre l'information et l'activité entrepreneuriale. Drucker (1985) précise que l'acte d'innovation caractérise l'entrepreneur. Il consiste à ouvrir de nouvelles possibilités aux ressources pour créer des richesses. L'auteur soutient que les entrepreneurs à succès n'attendent pas d'être inspirés par une idée de génie mais qu'ils se livrent à une recherche motivée et organisée du changement, à une analyse des espaces de changement qui ouvrent de nouvelles perspectives. Pour innover d'une façon systématique, l'entrepreneur doit contrôler sept sources d'innovation : l'imprévu, les contradictions (entre la réalité et ce qu'elle devrait être), les besoins, les changements dans l'industrie, les changements démographiques, les changements culturels (de perception, de signification) et les nouvelles connaissances. La thèse soutenue par Drucker (1985) suggère implicitement qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle pratique une veille (systématique) et ciblée des sources de changement.

La thèse soutenue par Kirzner (1973) repose sur une critique préalable de la théorie économique classique d'un monde en équilibre postulant que les acteurs sont en état de connaissance parfaite. Le modèle classique, souligne l'auteur ne reflète pas la réalité. Il ne permet pas non plus de comprendre l'existence ni le rôle important de l'entrepreneur. L'existence même de l'entrepreneur indique, soutient-il, une dispersion inégale (asymétrie) de l'information entre les acteurs et traduit une rupture avec le postulat d'un monde de connaissance parfaite. L'entrepreneur se distingue par le fait qu'il ne se limite pas à réagir aux informations du marché. Par son état d'éveil (entrepreneurial alertness), il est à

⁶ Nous disons implicitement car dans la mesure où c'est souvent l'entrepreneur et non l'organisation dont il

l'origine de changements qui affectent le marché. Le rôle qu'il joue dans l'exploitation des opportunités de profit non identifiées par les autres acteurs en découle. Busenitz (1996) consolide la thèse de Kirzner en affirmant que le comportement de recherche d'information de l'entrepreneur est la manifestation de cet état d'éveil. La notion d'état d'éveil utilisée par Kirzner (1973) introduit une nouvelle dimension, de nature psychologique, dans la compréhension de l'état d'information d'une organisation. Nous pouvons déduire qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle manifeste un état d'éveil à l'égard des opportunités de changement dans son environnement. Il convient de noter que Kirzner attribue l'état d'éveil et la sensibilité de l'entrepreneur à une opportunité à l'apprentissage généré par les expériences accumulées dans un domaine donné. L'état d'éveil se développe donc à travers l'expérience.

Quelques études informent sur les modalités pratiques de la découverte de ces opportunités. Une étude de Kaish et Gilad (1991) rapporte que les entrepreneurs découvrent les opportunités au moyen de méthodes non verbales de recherche d'information. Ils s'adonnent à des lectures extensives, à des exercices d'introspection et exploitent des sources non traditionnelles d'information (banques de brevets, rencontres lors de voyages à l'étranger). Ces sources non traditionnelles correspondent en quelque sorte à ce que Granovetter (1973) appelle des réseaux faibles, lesquels permettent l'accès à des signaux riches. Ray (1991) relate pour sa part que la recherche et la découverte d'opportunités s'inscrivent le plus souvent dans le cadre d'une démarche volontaire souvent facilitée par la connaissance de l'industrie. Les recherches récentes sur les nouvelles entreprises dites de classe mondiale (Cavusgil et Knight, 1997; McDougall *et al.* 1994; Ray, 1990) tendent à confirmer le rôle clé de la connaissance de l'industrie, des expériences, et des réseaux de contacts établis antérieurement par les entrepreneurs.

En résumé, les contributions issues de la théorie entrepreneuriale permettent d'affirmer qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle a une grande capacité à utiliser l'information, se livre à une recherche ainsi qu'à une analyse motivée et organisée des

opportunités de changement, manifeste un état d'éveil sur son environnement, et possède des connaissances, des expériences ainsi que des réseaux de contacts liés à une industrie.

3.24 Les contributions relevant de la théorie de l'apprentissage organisationnel

Les auteurs dont les contributions peuvent être rattachées à la théorie de l'apprentissage organisationnel adhèrent à la thèse selon laquelle l'information constitue un intrant et son traitement un levier de l'apprentissage organisationnel. L'organisation est ici vue comme un système de traitement de l'information. L'accès à l'information, son traitement et sa diffusion constituent des éléments moteurs du processus d'apprentissage. La capacité à développer les compétences (savoir et savoir-faire) nécessaires pour réagir à et/ou anticiper efficacement les conditions prévalant à l'interne et dans l'environnement constitue implicitement l'indicateur de la performance. Les positions ci-dessus sont plus ou moins clairement véhiculées par différents auteurs tels Argyris (1976, 1993), Cohen et Levinthal (1990, 1994), Kolb (1976), Huber (1991), Levitt et March (1988) et Shrivastava (1983).

L'existence d'une relation d'influence entre la capacité d'apprentissage et la performance des organisations est largement documentée dans la littérature. Les organisations performantes sont souvent caractérisées par leur capacité à apprendre, à réagir rapidement et efficacement sur la base de leur trajectoire d'apprentissage pour innover leurs technologies, structures et pratiques organisationnelles. Argyris (1992) écrit que les organisations performantes (ou apprenantes) se distinguent par le fait qu'elles sont en mesure de détecter et de corriger leurs erreurs. Levinthal et March (1993) ainsi que Porter (1990) associent l'ampleur et la durabilité de la compétitivité des entreprises à leur capacité à créer et à assimiler de nouvelles informations et connaissances. D'autres auteurs expliquent les différences de performance entre les entreprises par leur capacité particulière à apprendre et à développer un noyau de compétences distinctives (Henderson et Cockburn, 1994; McGrath *et al.* 1995; Pisano, 1994; Prahalad et Hamel, 1990). En l'absence d'apprentissage, souligne Garvin (1993), les organisations ne font que répéter leurs vieilles pratiques. Il s'en suit alors que le changement demeure superficiel et

l'amélioration de courte durée. Miller (1993) ainsi que Levinthal et March (1993) abondent dans ce sens en attribuant l'échec des organisations à l'estompement du processus d'apprentissage. McGill *et al.* (1993) soutiennent que plus une entreprise pénètre les marchés étrangers, plus son succès dépend de sa capacité à apprendre et à répondre rapidement et efficacement à une myriade de changements. Une fonction essentielle de l'apprentissage réside donc en ce qu'il contribue à améliorer la fiabilité et l'efficacité de l'action et avec comme résultat l'amélioration du positionnement concurrentiel et de la performance⁷.

On peut classer dans l'approche informationnelle de l'apprentissage organisationnel, les travaux d'Argyris (1976, 1993), de Huber (1991), de Nonaka (1994) et ceux de Cohen et Levinthal (1990, 1994). Selon Argyris (1976, 1992), une organisation apprend dans la mesure où elle identifie et corrige ses erreurs. Par erreur, l'auteur entend la connaissance des causes de l'inefficacité de l'action. Dans cette perspective, l'information de rétroaction concernant les actions posées constitue donc le point de départ de l'apprentissage organisationnel. On comprend mieux ici la thèse défendue par Argyris (1992) à l'effet que l'efficacité de l'apprentissage dépend de l'accessibilité, la clarté, la précision, la consistance et la congruence de l'information sur les résultats des actions initiées. Nonaka (1994)⁸ présente l'information comme le médium nécessaire à l'amorce et à la formalisation de la connaissance. Faisant la distinction entre les connaissances explicites (formelles et organisationnelles) et les connaissances tacites (informelles et individuelles), cet auteur soutient que la connaissance organisationnelle est créée par la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites. Le processus est rendu possible grâce aux mécanismes d'interaction, aux structures de communication entre les individus, les groupes et les organisations. La thèse soutenue par Huber (1991) est plus proche de celle formulée par Argyris (1976, 1992). Une organisation apprend, soutient cet auteur, lorsque à travers le traitement de l'information, elle modifie son comportement potentiel. Par traitement, Huber (1991) signifie l'acquisition, l'exploitation, l'interprétation et la diffusion de l'information. La recherche et la diffusion de l'information sont par ailleurs identifiées

⁷ Il convient de souligner que ces processus ne s'opèrent pas nécessairement d'une façon simultanée comme le précisent Huber (1991) ainsi que Fiol et Lyles (1985)

⁸ Rappelons que Nonaka définit la connaissance comme un produit du traitement de l'information.

parmi les processus organisationnels favorisant l'acquisition de la connaissance. Selon l'auteur, la recherche d'information peut prendre trois formes: la veille (surveillance soutenue de l'environnement), la recherche réactive ou proactive ciblée (limitée à un segment de l'environnement) et, le suivi des performances.

Les travaux de Cohen et Levinthal (1989, 1990, 1994) et Levinthal (1992) sur le concept de capacité d'absorption constituent probablement une des plus importantes contributions, du moins en raison de leur influence, dans le domaine de l'apprentissage organisationnel ces dernières années. C'est possiblement à Keegan (1980), un classique en marketing international, que nous pouvons attribuer l'introduction explicite de ce concept dans la littérature en gestion internationale. Cet auteur y a eu recours dans le but d'élaborer une grille de classification des informations nécessaires aux firmes internationales. Mais c'est à Cohen et Levinthal (1989, 1990, 1994) et Levinthal (1992) que nous devons véritablement les développements théoriques sur ce concept. L'idée maîtresse défendue par ces auteurs réside en que la capacité d'apprentissage et d'innovation d'une organisation dépend de sa capacité à absorber une nouvelle information (ou connaissance). Par capacité d'absorption, ces auteurs entendent la capacité de reconnaître la valeur, à assimiler et à exploiter une nouvelle information (ou connaissance) à des fins commerciales. La capacité d'absorption remplit deux principales fonctions. D'une part, elle permet de comprendre et d'exploiter les nouveaux progrès dans un domaine donné et, d'autre part, de mieux évaluer l'intégration des innovations disponibles et d'en prévoir les développements ultérieurs. La notion de capacité d'absorption a pour prémisses les connaissances préalables qu'une organisation possède dans un domaine donné. Cohen et Levinthal (1990) parlent indifféremment de la richesse et de la qualité de ces connaissances préalables pour signifier le niveau, la complémentarité, la diversité, l'étendue, la nature, la facilité d'utilisation (convivialité) et la pertinence des connaissances possédées. Une organisation, soulignent-ils, aura d'autant plus de facilité à absorber une nouvelle information dans un domaine qu'elle possède au préalable des connaissances riches liées à ce domaine. Nous identifions ces connaissances préalables comme formant la dimension cognitive de la capacité d'absorption. Nous pouvons alors affirmer relativement à la dimension cognitive que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle possède au préalable des connaissances riches reliées à ce domaine.

Trois interprétations distinctes de la notion de connaissance peuvent être dégagées des travaux de Cohen et Levinthal (1990). Les deux premières, auxquelles les auteurs semblent accorder davantage d'importance, correspondent à deux types de connaissances essentielles aux firmes internationales (Kanter, 1995). Il s'agit des connaissances conceptuelles (ou connaissances théoriques ou savoir) et des connaissances pratiques (ou savoir-faire ou expertises). Nous retrouvons ici la distinction opérée par Malchup (1979) entre connaissance pratique et connaissance intellectuelle. Selon Cohen et Levinthal, les connaissances qui contribuent au développement de la capacité d'absorption sont le produit des activités et des expériences. Ils précisent cependant que ces connaissances peuvent aussi être acquises par le biais de la formation théorique. Les connaissances critiques, précisent-ils, comprennent les connaissances techniques essentielles liées à un domaine d'activité, soit le savoir et le savoir-faire; mais aussi la connaissance des sources externes d'informations pertinentes à ce domaine. Ce troisième type de connaissance correspond à ce que Paris *et al.* (1983) entendent par connaissance factuelle, c'est-à-dire une connaissance relative à un fait ou phénomène donné. Cette catégorie de connaissance correspond à la définition que nous avons donnée à la notion d'information.

La tendance a été de confiner l'interprétation de la capacité d'absorption à sa dimension cognitive. En effet, c'est dans cette perspective que plusieurs auteurs y réfèrent (Boyton *et al.* 1994; Chiesa et Manzini, 1998; Davenport *et al.* 1998; Dyer et Singh, 1998; Fiol, 1996; Lane et Lubatkin, 1998; Madhavan et Grover, 1998; Martha et Saadet, 1996; Matusik et Hill, 1998; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Woolfang, 1996). Quelques auteurs suggèrent une interprétation beaucoup plus large mettant en relief diverses autres dimensions. Par exemple, Alange *et al.* (1998) et Schilling (1998) utilisent le concept de capacité d'absorption pour signifier les compétences et les expériences dans un domaine donné. Brown et Eisenhardt (1995) insistent pour leur part sur la communication interne et externe. Les travaux de Chang (1995) laissent transparaître une interprétation basée sur l'expérience et les réseaux d'information. Levinson et Minoru (1995) quant à eux mettent l'accent sur les mécanismes de communication interne et l'apprentissage. O'Neil *et al.* (1998) soulignent l'importance des réseaux internes et externes dans la compréhension du concept. Dans une analyse des modalités d'opérationnalisation du concept, Heely (1997) note que la pratique dominante a été de mesurer la capacité d'absorption par les

investissements au niveau de la recherche et développement bien que les études récentes (Huber, 1991; Leonard-Barton, 1995) montrent que le concept a une portée beaucoup plus large. Ce dernier auteur soutient que la capacité d'absorption fait référence, en plus des compétences d'une organisation, à l'accès à l'information externe et à sa diffusion à l'interne.

Une lecture approfondie des travaux de Cohen et Levinthal (1990, 1994), de Levinthal (1992) conjugués à des travaux réalisés dans le domaine de la psychologie cognitive (Gagné, 1970; Mahoney, 1974), suggère la pertinence d'une interprétation multidimensionnelle du concept. Le point de départ de l'argumentation réside dans l'affirmation formulée par Cohen et Levinthal (1994) à l'effet que les connaissances préalables constituent une composante clé de la capacité d'absorption de l'information mais qu'il existe d'autres, comme par exemple les sources externes de connaissance (fournisseurs, acheteurs, universités). Ces sources, notent-ils, renforcent les canaux d'information et améliorent la capacité d'absorption de l'information. Nous ne prétendons pas, ni avons pour objectif d'identifier toutes les dimensions possibles de la capacité d'absorption de l'information. Dans un souci de parcimonie, notre préoccupation est plutôt d'en cerner, à partir d'une analyse minutieuse de la littérature pertinente, les dimensions essentielles. La lecture que nous faisons des travaux de Cohen et Levinthal nous conduit à retenir cinq dimensions de base, sachant que les connaissances préalables constituent la dimension cognitive de la capacité d'absorption. Les quatre autres dimensions sont respectivement de nature informationnelle, réticulaire, expérientielle et managériale. Nous les analysons ci-après.

La seconde dimension de la capacité d'absorption de l'information est de nature informationnelle. Nous fondons la pertinence de distinguer cette dimension sur le fait que la capacité d'absorption a trait par définition à l'acquisition, à l'assimilation et à la mise en valeur de l'information. Bien que Cohen et Levinthal ne distinguent pas entre les notions d'information et de connaissance, la dimension informationnelle est implicite dans leurs travaux, en particulier lorsque ces auteurs soulignent que la capacité à absorber une nouvelle information est d'autant plus grande qu'il existe un lien entre la nouvelle information et ce qui est déjà connu, c'est à dire avec la masse d'informations accumulées

au préalable. La capacité d'absorption de l'information d'une organisation croît donc par le biais de l'association d'une information nouvellement acquise à une masse d'informations préalablement accumulées. Considérant, d'une part, l'idée que nous avons antérieurement avancée selon laquelle toute connaissance est assise sur une base d'informations et, d'autre part, la thèse soutenue par Cohen et Levinthal à l'effet que des connaissances riches sont nécessaires au repérage et à la valorisation d'informations ayant de la valeur; nous pouvons alors affirmer relativement à la dimension informationnelle que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle possède au préalable des informations riches reliées à ce domaine.

La troisième dimension du concept de capacité d'absorption est de nature réticulaire. Cette dimension fait référence aux sources externes et internes d'information et de connaissances d'une entreprise. Cohen et Levinthal (1990) introduisent explicitement cette troisième dimension lorsqu'ils soulèvent l'importance des sources externes d'information en matière d'innovation. Ces sources sont identifiées comme étant la composante interne et externe de la capacité d'absorption de l'information. Ces auteurs précisent qu'il faut considérer les structures de communication entre une organisation et son environnement de même qu'entre ses unités organisationnelles pour comprendre les sources de la capacité d'absorption. Ces sources permettent aux membres d'une organisation de prendre conscience des capacités et connaissances disponibles ailleurs et contribuent ainsi au renforcement de sa capacité d'absorption. La nature des sources importantes, c'est à dire qui permettent l'accès à des informations et connaissances riches, varie selon le domaine. Toutes les sources d'information ne contribuent pas nécessairement au développement de la capacité d'absorption. Par exemple, Cohen et Levinthal identifient parmi les sources d'information importantes en matière d'apprentissage et d'innovation technologique: le personnel, les fournisseurs, les acheteurs, les concurrents, les universités et les gouvernements. Nous pouvons alors affirmer relativement à la dimension réticulaire que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle a accès à des sources d'information riches liées au domaine en question.

La quatrième dimension de la capacité d'absorption est de nature expérientielle. Cette dimension découle fondamentalement de la nature cumulative de la capacité d'absorption.

Elle fait référence à l'expérience accumulée par une organisation dans un domaine donné. En se basant sur des travaux en psychologie cognitive, Cohen et Levinthal (1990) soutiennent que la capacité à absorber une nouvelle information (ou connaissance) liée à un domaine dépend des expériences accumulées, des efforts d'apprentissage investis dans ce domaine antérieurement. Les auteurs exposent plus clairement l'importance de cette dimension lorsqu'ils affirment que la diversité de l'expérience accumulée fournit une base solide à l'apprentissage. La diversité des expériences accroît les possibilités d'association, de fertilisation croisée des informations et connaissances nouvellement acquises aux informations et connaissances déjà existantes. Ils élaborent davantage sur l'importance de cette dimension en faisant référence à la notion de trajectoire d'apprentissage (history path dependent) pour signifier les efforts d'apprentissage investis dans le temps dans un domaine. Ils soulignent à ce titre que la capacité actuelle et future d'une entreprise à absorber une nouvelle information dépend des investissements et efforts déployés antérieurement dans un domaine. Nous pouvons relever de ce qui précède trois attributs importants des expériences : la durée, l'ampleur et la diversité. En nous basant sur les travaux de Tesluk et Jacobs (1998) qui soutiennent que la richesse d'une expérience se caractérise par sa durée, son étendue et sa variété, nous pouvons affirmer relativement à la dimension expérientielle que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle possède des expériences riches dans ce domaine. La dimension expérientielle confère à la capacité d'absorption de l'information un caractère dynamique. Elle fournit en quelque sorte une mesure dynamique (et non statique) de l'état d'information. Ausbel (1968) et Gagné (1970), deux classiques en psychologie cognitive, font référence à cette notion dynamique de trajectoire d'expérience pour expliquer la capacité d'une personne à identifier et à assimiler une nouvelle connaissance. Enfin, il est pertinent de noter que Cohen et Levinthal (1990) établissent un lien étroit entre la capacité d'absorption, l'expertise et la sensibilité aux informations et connaissances externes lorsqu'ils mentionnent que plus importante est l'expertise possédée par une organisation, plus grande seront sa capacité d'absorption et sa sensibilité aux opportunités technologiques.

La cinquième dimension que nous identifions est de nature managériale. Elle soulève l'importance de certains éléments, formels ou informels, des pratiques de gestion dans la

compréhension de la capacité d'absorption. Les travaux de Cohen et Levinthal (1990) permettent de relever six sous-dimensions managériales. Il s'agit des unités opérationnelles, de la formation, de la veille, de la communication, de la coordination, et de la stratégie. L'importance de cette dimension managériale est mise en relief par Daft et Lengel (1984) ainsi que Galbraith (1973) qui soutiennent que la façon dont une organisation se structure illustre sa capacité de traitement l'information. Les unités opérationnelles (formelles ou non), telle par exemple un département de fabrication, une équipe en recherche et développement ou encore un service d'exportation, offrent un cadre propice à la mise en valeur plus ou moins intensive et organisée des connaissances et informations possédées dans un domaine. Elles favorisent également l'exposition du personnel aux nouvelles informations pertinentes liées à leur domaine d'activité. Cette exposition est rendue possible par exemple par l'abonnement à des revues spécialisées, les visites industrielles et la participation à des foires et aux activités des associations industrielles. La formation constitue, selon Cohen et Levinthal, un investissement direct dans la capacité d'absorption car elle contribue à la consolidation du savoir et du savoir-faire. Cette contribution est d'autant plus directe et importante que la formation offerte est spécialisée, pratique et réalisée sur une base continue. La pratique de la veille constitue le troisième sous-dimension managériale de la capacité d'absorption. Sa contribution dans le développement de la capacité d'absorption dépend de la proactivité des pratiques mais aussi de la compétence des personnes en charge de la veille et de la facilité avec laquelle l'information nouvellement acquise est transmise puis est assimilée par les personnes qui en ont besoin au sein de l'organisation. L'information acquise par le biais de la veille perd de son intérêt si elle n'est pas communiquée à temps et d'une façon fiable aux utilisateurs potentiels. La communication interne représente le quatrième facteur managérial. Elle rend possible le partage et la mise en valeur collective de l'information et des connaissances par les membres des différentes unités d'une organisation. La facilité (ou inversement la difficulté) avec laquelle l'information acquise de l'extérieur circule des points d'entrée (veilleurs) vers les utilisateurs potentiels (acteurs ou unités organisationnels) affecte la capacité d'absorption. Cohen et Levinthal mentionnent que la capacité d'une organisation à générer de nouvelles associations créatrices, soit de la valeur ajoutée, dépend de l'efficacité de la communication entre les personnes possédant des compétences diverses et pertinentes à l'exploitation d'une nouvelle information. Toutefois, la

communication peut perdre son efficacité sans la coordination étroite des fonctions complémentaires au sein d'une organisation. Ces auteurs notent par exemple que, en matière d'innovation technologique, la coordination est particulièrement essentielle entre la recherche et développement, la production et le marketing. Enfin au plan stratégique, les travaux de Cohen et Levinthal (1990) permettent de relever que les organisations qui possèdent une grande capacité d'absorption adoptent une stratégie proactive. À l'inverse des organisations réactives qui axent leurs efforts sur la résolution des difficultés auxquelles elles sont confrontées et limitent ainsi leur capacité d'absorption, les organisations proactives accroissent leur capacité d'absorption en accordant une priorité à la recherche de nouvelles opportunités. Nous pouvons alors affirmer relativement à la dimension managériale que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise est d'autant plus grande qu'elle met en oeuvre des pratiques de gestion riches. Nous déduisons la notion de pratiques managériales riches des travaux de Boutary (1998) qui parle plutôt de la richesse des structures pour signifier entre autres l'adoption par les dirigeants d'attitudes proactives et la mobilisation de ressources humaines, technologiques et organisationnelles en matière de la gestion de l'information.

Nous concluons cette section en remarquant que les cinq dimensions que nous avons identifiées présentent l'intérêt de couvrir l'ensemble des notions et explications qui permettent d'expliquer pourquoi une organisation est mieux informée. Nous pouvons affirmer alors qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle a une grande capacité d'absorption de l'information.

3.25 Les contributions relevant de la théorie basée sur les ressources

Alors que les contributions se rapportant aux quatre précédents courants ont permis essentiellement de dégager diverses perspectives d'interprétation de l'état d'information, celles qui se rapportent à la théorie basée sur les ressources offrent un cadre de référence permettant de fonder l'influence de l'état d'information sur la performance des organisations. Dans la perspective des tenants de cette théorie, une organisation est une combinaison de ressources tangibles et intangibles dont la nature et/ou les attributs (selon

les auteurs) déterminent sa compétitivité et sa performance. La logique de pensée de la théorie basée sur les ressources requiert que nous considérions l'état d'information comme une ressource. Les notions de rentes et/ou de profit sont utilisées pour signifier la performance (Grant, 1991), dont l'ampleur (Cyert *et al.* 1993) est directement fonction de l'avantage concurrentiel que possède une entreprise. Aussi, la relation d'influence entre les ressources et la performance d'une organisation n'est pas directe mais plutôt caractérisée par le rôle médiateur de la compétitivité. Ce rôle médiateur de la compétitivité dans l'explication de la performance constitue un des principaux points de consensus des tenants de la théorie basée sur les ressources (Barney, 1991; Grant, 1991; Hunt et Morgan, 1995; Mahoney et Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Schendel, 1994).

Ce ne sont pas cependant toutes les ressources que possède une entreprise qui confèrent un avantage concurrentiel et des rentes durables (Amit et Schoemaker, 1993; Chi, 1994). Les auteurs font généralement référence aux ressources dites stratégiques. Une proportion importante des travaux a été consacrée à les identifier. Deux principaux axes de recherche peuvent être distingués. Le premier axe regroupe des travaux visant à identifier les attributs de ces ressources alors que le second regroupe des travaux visant à inventorier les différents types de ressources stratégiques. Les travaux sur les attributs des ressources stratégiques ont conduit à l'identification d'un ensemble de caractéristiques qui font l'objet d'un consensus relativement large parmi les tenants de cette théorie. Wernerfelt (1984), un classique de la théorie basée sur les ressources, souligne que c'est l'appropriation avant les concurrents (first mover advantage) d'une ressource qui confère l'avantage concurrentiel. Selon Mahoney et Pandian (1992), la possession d'un avantage concurrentiel et la capacité à générer des rentes découlent de l'utilisation de ressources et capacités qui ont de la valeur, qui sont spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables et, de qualité. Amit et Schoemaker (1993) retiennent relativement les mêmes attributs lorsqu'ils affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables, idiosyncrasiques, difficiles à transférer et à imiter. Grant (1991) soutient que la littérature met en relief quatre principaux attributs: la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite. Selon Chi (1994), l'imitabilité imparfaite (capacité incertaine des autres firmes à reproduire par elles-mêmes une ressource) et la mobilité imparfaite (difficulté qu'ont les concurrents à acquérir une ressource) constituent les deux

attributs essentiels des ressources génératrices d'avantages concurrentiels et de rentes durables.

Les auteurs qui se sont penchés sur les types de ressources stratégiques rapportent l'importance de l'accès et de la capacité à exploiter l'information. D'après Mahoney et Pandian (1992) l'information constitue un des trois types de ressources (les deux autres étant les compétences et la chance) qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel. En plus d'être reconnue comme une ressource stratégique, son développement et son échange est par ailleurs identifiée à la base des capacités stratégiques d'une entreprise (Amit et Schoemaker, 1993; Barney et Zajac 1994; Barney, 1991; Cyert *et al.* 1993; Hall, 1993; Itami, 1987; Porter et Millar, 1991). Au terme d'une étude menée dans plusieurs pays, Porter (1991) conclut que les entreprises qui jouissent d'une forte position concurrentielle et qui réussissent partagent une caractéristique commune. Elles ont la capacité d'acquérir et d'exploiter à des fins d'innovation des informations qui sont ignorées ou négligées par leurs concurrents. Cyert *et al.* (1993) défendent pour leur part la thèse à l'effet que c'est l'appropriation privée d'informations sur les besoins du marché, les meilleures sources d'approvisionnement ou encore sur l'utilisation efficace de la production qui constitue la source de l'avantage concurrentiel. Dans le même sens, Benzoni et Quelin (1991) soutiennent que l'asymétrie informationnelle accroît les marges de manœuvre stratégique d'une firme de sorte que pour mieux se positionner par rapport à ses concurrents ou pour rattraper un retard, une entreprise doit développer ses capacités informationnelles.

Actuellement, on peut affirmer que la littérature fournit un support relativement solide à l'effet que l'information (Barney, 1991; Cyert *et al.* 1993; Hall, 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Porter et Millar, 1991; Porter, 1990) les sources d'information (Amit et Schoemaker, 1993; Porter et Millar, 1991; Wernefelt, 1984), les compétences (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Miller et Shamsie, 1996; Penrose, 1959; Wernefelt, 1984), les expériences (Prahalad et Bettis; 1986; Prahalad et Hamel, 1990; Wernefelt, 1984; Barney, 1991) et

certains éléments des pratiques managériales⁹ (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Barney et Zajac, 1994; Chandler et Hanks, 1993; Grant, 1991; Mahoney et Pandian, 1992; Wernefelt, 1984;) constituent des ressources génératrices d'avantages concurrentiels et de performance. Plusieurs arguments avancés dans la littérature permettent de défendre la nature stratégique de l'information en tant que ressource. Le Floch et Leboulch (1993) mentionnent que le caractère intangible de l'information constitue un obstacle majeur à son appropriation par d'autres. La disponibilité (ou la duplication) de l'information n'entraîne pas son appropriation car l'appropriation requiert au préalable que l'information soit significative pour le nouvel acquéreur, c'est-à-dire que ce dernier soit en mesure de la déchiffrer et de l'intégrer avant de pouvoir l'utiliser efficacement. C'est à cette contrainte que Cohen et Levinthal (1990, 1994) réfèrent lorsqu'ils parlent des prémisses de la capacité d'absorption de l'information. Mayere (1988) soulève cette transférabilité imparfaite de l'information lorsque l'auteur note que l'information véhicule une connaissance qui n'est appropriable et imitable que par ceux pour qui cette connaissance est significative. La diffusion de l'information n'entraîne donc pas automatiquement la capacité à l'utiliser et à l'imiter. Des mécanismes de protection légale et commerciale, tels par exemple les brevets et les secrets d'affaires, permettent de préserver (pendant un certain temps) l'exclusivité de la propriété et de faire échec ainsi à toute tentative de transfert, d'imitation ou d'appropriation. Ces différentes contraintes font en sorte par exemple que certaines informations, en particulier celles perçues importantes, deviennent relativement rares en étant peu ou non accessibles à la majorité des entreprises. Les thèses défendues par Julien (1996) et Lainée (1991) concernant le caractère cumulatif de l'utilisation de l'information permettent en outre de soutenir que l'information est une ressource dont le cycle d'utilité est relativement durable. Quelques auteurs notent que l'information a la particularité d'être une ressource auto-reproductrice (Glazer, 1991; Cohen et Levinthal, 1990; Huber, 1984), dont la valeur croît au fur et à mesure de son utilisation (Larson et Zmud, 1998; Porat, 1976; Stiglitz, 1975).

⁹ Les éléments évoqués incluent par exemple: les procédures (Wernefelt; 1984); la structure formelle, la planification, les systèmes de contrôle et de coordination, les communications internes et externe (Barney, 1991); la culture (Mahoney et Pandian, 1992); les mécanismes de coordination, la stratégie, le leadership; (Grant, 1991); les processus organisationnels permettant une combinaison profitable des ressources (Amit et

L'ensemble des arguments évoqués ci-dessus peuvent être utilisés pour soutenir la nature stratégique de certaines connaissances et expériences que possède une entreprise par rapport à d'autres. En ce qui concerne les sources d'information verbales (considérées généralement plus riches), c'est la nécessité d'établir au préalable des liens de confiance mutuelle (Barney et Hansen, 1994) qui constitue probablement le principal obstacle à leur appropriation et transférabilité. Quant aux composantes des pratiques managériales, l'idiosyncrasie est l'attribut clé qui permet de défendre leur nature stratégique.

3.26 Une synthèse des contributions

L'objectif que nous poursuivons était de cerner les diverses perspectives d'interprétation de l'état d'information et de son impact sur la performance des organisations. À cette fin, nous avons identifié cinq courants de contribution qui se rapportent successivement à la théorie de la contingence, à la théorie décisionnelle, à la théorie entrepreneuriale, à la théorie de l'apprentissage organisationnel et à la théorie basée sur les ressources. Les contributions qui se rapportent aux quatre premiers courants nous ont permis de dégager diverses perspectives d'interprétation de l'état d'information alors que celles qui se rapportent à la théorie basée sur les ressources offrent un cadre de référence permettant de fonder l'influence de l'état d'information sur la performance des organisations.

Nous avons identifié cinq courants théoriques qui mettent en relief le rôle de l'information dans l'explication de l'efficacité et/ou de la performance d'une organisation. Les travaux pertinents que nous avons repérés ont pour point commun de mettre généralement l'accent sur les attributs de l'information (richesse, valeur, utilité, etc.) et/ou sur la gestion du processus informationnel (repérage, collecte, traitement, diffusion de l'information, etc.) et/ou sur les mécanismes organisationnels qui contribuent à l'efficacité de l'utilisation de l'information (stratégie, compétences, systèmes d'information, veille, communication, coordination, etc.).

Schoemaker, 1993); la stratégie (Chandler et Hanks, 1993); les comportements de traitement de l'information

Les tenants de la théorie de la contingence soutiennent que la réduction de l'incertitude et l'adaptation à l'environnement constituent les problèmes fondamentaux des organisations.

Tableau 6: Synthèse des contributions sur la relation entre l'état d'information et la performance des organisations

Courants théoriques	Objet de la réflexion	Quelques auteurs clé	Principales thèses pertinentes
Théorie de la contingence	Réduction de l'incertitude et adaptation à l'environnement	Galbraith (1973) Wilensky (1967) Porter (1990) Thompson (1967)	La réduction de l'incertitude nécessaire à la réalisation efficace des activités requiert la disponibilité suffisante d'informations L'efficacité de l'adaptation à l'environnement repose sur la clarté, l'opportunité, la fiabilité, la validité, l'adéquation et la diversité de l'information que fournit le système d'intelligence. La formulation efficace de la stratégie requiert la maîtrise de l'information sur les principales forces qui déterminent la dynamique d'une industrie. La mise en place de mécanismes de coordination et de communication ainsi que la surveillance de l'environnement sont nécessaires pour réduire l'incertitude.
Théorie de prise de décision	Efficacité des processus décisionnels	O'Reilly (1982, 1983) Barnard (1968) Simon (1945) Cyert et March (1963)	L'opportunité, la pertinence, la fiabilité, et l'accessibilité de l'information déterminent l'efficacité de la décision. L'efficacité de la décision requiert le maintien d'un système d'échange d'information permettant la mobilisation et la coordination des efforts. Le problème fondamental du décideur ne réside pas dans la disponibilité insuffisante de l'information mais de sa capacité à extraire du volume important d'informations dont il est constamment inondé la portion utile. L'efficacité de la prise de décision repose sur la disponibilité de l'information au niveau des centres de décision.
Théorie de l'apprentissage organisationnel	Développement de l'apprentissage et des compétences	Huber (1991) Argyris (1992) Nonaka (1994) Cohen et Levinthal (1990, 1994)	Une organisation apprend à travers l'acquisition, l'exploitation, l'interprétation et la diffusion de l'information. Une organisation apprend efficacement dans la mesure où elle a accès à des informations claires, précises, consistantes et congruentes sur les résultats de ses actions. Le développement des connaissances est rendu possible grâce aux mécanismes d'interaction, aux structures de communication entre les individus, les groupes et les organisations La capacités d'absorption de l'information détermine la capacité d'une organisation à apprendre et à innover.

(Barney et Zajac, 1994).

Tableau 6 (suite)

Courants théoriques	Objet de la réflexion	Quelques auteurs clé	Principales thèses pertinentes
Théorie entrepreneuriale	Détection et exploitation des opportunités	Hayeck (1937, 1945) Kirzner (1973) Ray (1990) Drucker (1985)	Les entrepreneurs se distinguent par leurs capacités à mieux utiliser l'information. La sensibilité de l'entrepreneur aux opportunités résulte de l'état d'éveil qu'il manifeste. L'entrepreneur identifie les opportunités grâce à sa connaissance, ses expériences, et à ses réseaux de contact dans l'industrie. L'entrepreneur se livre à une recherche ainsi qu'à une analyse motivée et organisée des opportunités.
Théorie basée sur les ressources	Sources de compétitivité et performance	Amit et Schoemaker (1993) Mahoney et Pandian (1992); Grant (1991); Barney (1991); Amit et Schoemaker (1993); Wernefelt (1984)	Ce ne sont pas cependant toutes les ressources que possède une entreprise mais seulement celle de nature stratégique qui confèrent un avantage concurrentiel et des rentes durables. Les ressources stratégiques ont de la valeur, sont durables, rares, idiosyncrasiques, difficiles à transférer, à imiter et à substituer. Les ressources stratégiques comprennent l'information, les sources d'information, les compétences, les expériences et certains éléments des pratiques managériales

Les contributions pertinentes mettent en relief l'importance de l'information et de la gestion du processus informationnel. Les positions défendues par les principaux auteurs permettent de dire qu'une organisation est mieux informée dans la mesure où elle dispose d'informations de qualité (Lawrence et Lorsch, 1967, Wilensky (1967), soit en quantité suffisante (Galbraith, 1973) ou encore qui sont essentielles sur leur environnement (Porter, 1986a). Par contre, les auteurs dont la contribution porte sur la gestion du processus informationnel conduisent à affirmer qu'une organisation est mieux informée dans la mesure où elle exerce une surveillance sur son environnement et/ou a mis en place des mécanismes de communication et coordination (Aguilar, 1967; Baumard, 1991; Thompson, 1967). Dans la perspective des tenants de la théorie décisionnelle, les organisations sont des entités confrontées à des problèmes qui sont résolus au moyen de la prise de décision. Les contributions pertinentes traitent généralement de l'information, des capacités des dirigeants, de la gestion du processus informationnel et des pratiques managériales. Elles permettent d'affirmer qu'une organisation est mieux informée dans la mesure où elle a accès à des informations riches (O'Reilly, 1983), maintient un système

d'échange de l'information (Barnard, 1968), possède des capacités à traiter l'information et a mis en place des mécanismes de décentralisation, de communication et de coordination ainsi que des programmes de formation et de promotion de la loyauté (Simon, 1945), et possède la capacité d'acquérir, de traiter et de communiquer l'information (Cyert et March, 1963). Les auteurs en entrepreneuriat conçoivent l'organisation comme un agent de changement dont la capacité d'innover dépend de la capacité d'acquérir et d'exploiter l'information sur les opportunités. L'essentiel des apports pertinents liés à cette théorie porte sur les modalités et les conditions d'identification des opportunités. Ici, une organisation bien informée a la capacité de mieux utiliser l'information (Hayek, 1937, 1945), se livre à une recherche ainsi qu'à une analyse motivée et organisée des opportunités (Drucker, 1985), manifeste un état d'éveil sur son environnement (Kirzner, 1973), et possède des connaissances, des expériences ainsi que des réseaux de contact liés à l'industrie (Ray, 1990). Pour les auteurs dont les contributions se rattachent à la théorie de l'apprentissage organisationnel, l'organisation est un système de traitement de l'information. L'emphase est mise ici sur l'information ainsi que sur la gestion et les supports organisationnels du processus informationnel. Une organisation bien informée a accès à des informations claires, précises, consistantes et congruentes sur les résultats de ses actions (Argyris, 1976, 1992), a mis en place des mécanismes d'interaction et de communication entre les individus et les unités (Nonaka, 1994), a la capacité d'acquérir, d'exploiter, et de diffuser l'information (Huber, 1991), et possède une grande capacité d'absorption de l'information (Cohen et Levinthal, 1990, 1994).

Dans la perspective de la théorie basée sur les ressources, une organisation est une combinaison de ressources tangibles et intangibles déterminant sa compétitivité et dont la compétitivité détermine à son tour la performance. Cette théorie implique de considérer l'état d'information comme une ressource, dont l'impact sur la performance des organisations est caractérisée par le rôle médiateur de la compétitivité. Autrement dit, une entreprise est performante non pas à cause qu'elle est bien informée mais parce que son état d'information la rend plus compétitive. Ce ne sont pas cependant toutes les ressources que possède une entreprise mais seulement celles de nature stratégique qui confèrent un avantage concurrentiel et des rentes durables (Amit et Schoemaker, 1993; Chi, 1994). Les ressources stratégiques ont de la valeur, sont durables, rares, idiosyncrasiques, difficiles à

transférer, à imiter et à substituer (Amit et Schoemaker, 1993; Chi, 1994; Grant, 1991; Mahoney et Pandian, 1992). Elles comprennent entre autres: l'information, les sources d'information, les compétences, les expériences et certains éléments des pratiques managériales (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Mahoney et Pandian, 1992; Wernefelt, 1984).

3.3 La capacité d'absorption de l'information : une perspective satisfaisante d'interprétation de l'état d'information d'une organisation

La littérature en gestion permet de retenir quatre perspectives d'interprétation conceptuelle de l'état d'information d'une organisation. La première, de nature quantitative, est tirée des travaux de Galbraith (1973). Basée sur la notion d'incertitude, elle conduit à affirmer qu'une organisation bien informée dispose de la quantité d'information dont elle besoin. La seconde perspective, de nature qualitative, est tirée des travaux d'auteurs relevant de divers domaines, tels Wilensky (1967), Lawrence et Lorsch (1967), Taylor (1986), O'Reilly (1982, 1983) ou encore Argyris (1976, 1993). Mettant l'accent sur les attributs de l'information, elle conduit à dire qu'une organisation bien informée dispose d'informations riches. La troisième perspective, de nature psychologique, est tirée des travaux de Kirzner (1973) et permet d'affirmer qu'une organisation bien informée manifeste un état d'éveil constant sur les opportunités dans son environnement. La quatrième perspective, de nature cognitive et managériale, est tirée des travaux de Simon (1945), Daft et Lengel (1984, 1986) et Cohen et Levinthal (1990, 1994) et permet de dire qu'une organisation bien informée a la capacité de repérer, de traiter et d'exploiter les nouvelles informations ayant de la valeur. Nous analysons ci-après la portée et les limites respectives de ces quatre perspectives d'interprétation de l'état d'information dans le but d'identifier celle qui semble la plus satisfaisante.

Tirée des travaux de Galbraith (1973), la perspective d'interprétation quantitative de l'état d'information repose sur la notion d'incertitude. Galbraith (1973) définit explicitement l'incertitude par la différence entre la quantité d'information nécessaire et celle dont dispose une organisation pour réaliser une activité donnée. On retrouve ici une réponse

fondamentalement quantitative à l'état d'information en ce sens qu'être bien informée signifie disposer de la quantité d'informations nécessaires. La définition de l'incertitude suggère par ailleurs qu'être bien informé est une notion relative, en ce sens que la quantité d'informations requises dépend des besoins de l'utilisateur. Plusieurs recherches en communication utilisent cette approche quantitative pour évaluer dans quelle mesure le personnel d'une organisation est bien informée. À titre d'exemple, Spiker et Daniels (1981) utilisent la notion d'adéquation de l'information qui est mesurée par la différence entre le volume d'information désiré et le volume effectivement reçu pour accomplir une tâche. Cette première perspective se révèle facilement critiquable et peu satisfaisante à la lumière des travaux de Herbert Simon sur la rationalité limitée. Les compétences limitées ainsi que la connaissance partielle que les dirigeants ont du contexte de la décision, des solutions possibles et de leurs conséquences constituent les causes de cette rationalité limitée. Au plan informationnel, l'auteur soutient que le problème fondamental auquel les dirigeants sont confrontés ne réside pas dans la disponibilité insuffisante de l'information, mais plutôt dans leur capacité limitée à extraire, du volume important d'informations dont ils sont constamment inondés, la fraction qui est utile. La pertinence de la thèse soutenue par Simon est renforcée de nos jours par la diffusion rapide des nouvelles technologies de l'information et de communication. La disponibilité suffisante de l'information constitue donc une condition insuffisante permettant de soutenir qu'une entreprise est mieux informée.

À l'opposé de l'approche quantitative suggérée par les travaux de Galbraith (1973), nous retrouvons plusieurs travaux issus de divers domaines véhiculant la seconde perspective d'interprétation qui est de nature qualitative. L'accent est mis sur les attributs de l'information. À titre d'exemple, Argyris (1976) soutient qu'il est difficile de concevoir l'efficacité des processus décisionnels sans la disponibilité d'informations valides. Dans un tout autre domaine, Lawrence et Lorsch (1967), défendent la même position en soulevant qu'une des conditions à l'efficacité de la structuration des organisations réside dans la validité des informations disponibles. Wilensky (1967) souligne pour sa part que l'efficacité de la prise de décision requiert un système d'intelligence qui fournit de l'information claire, opportune, fiable, valide, adéquate et diversifiée. D'autres auteurs, tels Argyris (1992), Daft et Lengel (1984, 1986), O'Reilly (1982, 1983), pour ne citer que ceux-

là; adhèrent à cette thèse en soulevant l'importance de la richesse de l'information disponible et des sources de l'information. Bien que cette seconde perspective basée sur les attributs de l'information fournit une réponse plus satisfaisante par rapport à celle suggérée par Galbraith (1973), elle demeure néanmoins sujette à la même critique soulevée par Simon (1945). En effet, la thèse soutenue par Simon permet de soutenir que la disponibilité d'informations riches n'implique pas la capacité à les exploiter. Elle constitue donc également une condition non satisfaisante permettant de soutenir qu'une entreprise est bien informée. Ces deux premières perspectives ont pour point commun le fait qu'elles font référence à la dimension informationnelle de l'état d'information.

La notion d'éveil utilisée par Kirzner (1973) pour expliquer la sensibilité, la capacité particulière des entrepreneurs à détecter les opportunités d'affaires et d'innovation fournit une troisième perspective d'interprétation de l'état d'information. De nature psychologique, elle présente l'intérêt de fournir une explication à la capacité d'une organisation à repérer une nouvelle information qui possède de la valeur. Par contre, elle ne permet pas de comprendre la capacité d'une organisation à valoriser et à tirer profit de l'information dont elle dispose.

La thèse véhiculée ci-dessus par Simon (1945) porte les germes de la cinquième perspective d'interprétation de l'état d'information. L'auteur présente une perspective d'interprétation cognitive en mettant l'accent sur la capacité du dirigeant à exploiter l'information disponible. D'une manière générale, les travaux qui soulèvent l'importance des compétences reliées au processus informationnel s'inscrivent implicitement dans cette perspective cognitive. L'approche que suggèrent les travaux de Simon est satisfaisante tant que l'analyse est limitée au niveau du dirigeant, c'est-à-dire à une seule personne. Par contre, elle se révèle moins satisfaisante à partir du moment où le questionnement sur la capacité d'exploiter l'information est étendu à l'ensemble d'une organisation, c'est-à-dire lorsqu'on veut expliquer d'une façon satisfaisante comment plusieurs personnes opérant dans une structure d'organisation plus ou moins complexe arrivent collectivement à être mieux informées au sujet de ce qui se produit tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur organisation et surtout à en tirer profit. En effet, un tel phénomène organisationnel peut être difficilement compris si nous limitons l'analyse au niveau du dirigeant. Il nous faut

considérer les mécanismes formels et informels qui permettent à ces personnes de partager l'information et de collaborer d'une façon efficace.

Les travaux qui mettent en relief l'importance des pratiques de gestion pour expliquer l'efficacité la gestion de l'information (exemple la stratégie, la pratique de la veille, l'intégration fonctionnelle, la communication, la formation, etc.) fournissent implicitement une cinquième perspective d'interprétation qui est de nature managériale. Le concept de capacité d'absorption, tel développé par Cohen et Levinthal (1990, 1994) et Levinthal (1992) présente l'intérêt de comporter des dimensions qui intègrent et dépassent les différentes perspectives énumérées précédemment. Rappelons que Cohen et Levinthal (1990) utilisent la notion de capacité d'absorption pour désigner la capacité à reconnaître la valeur, à assimiler et à exploiter à des fins commerciales une nouvelle information (ou connaissance). Sur la base de l'interprétation multidimensionnelle que nous avons dégagée de notre analyse de leur travaux, nous disons qu'une organisation est bien informée dans un domaine dans la mesure où elle possède des compétences et des expériences riches, a accès à des informations et des sources d'informations riches, et qu'elle met en œuvre des pratiques managériales riches.

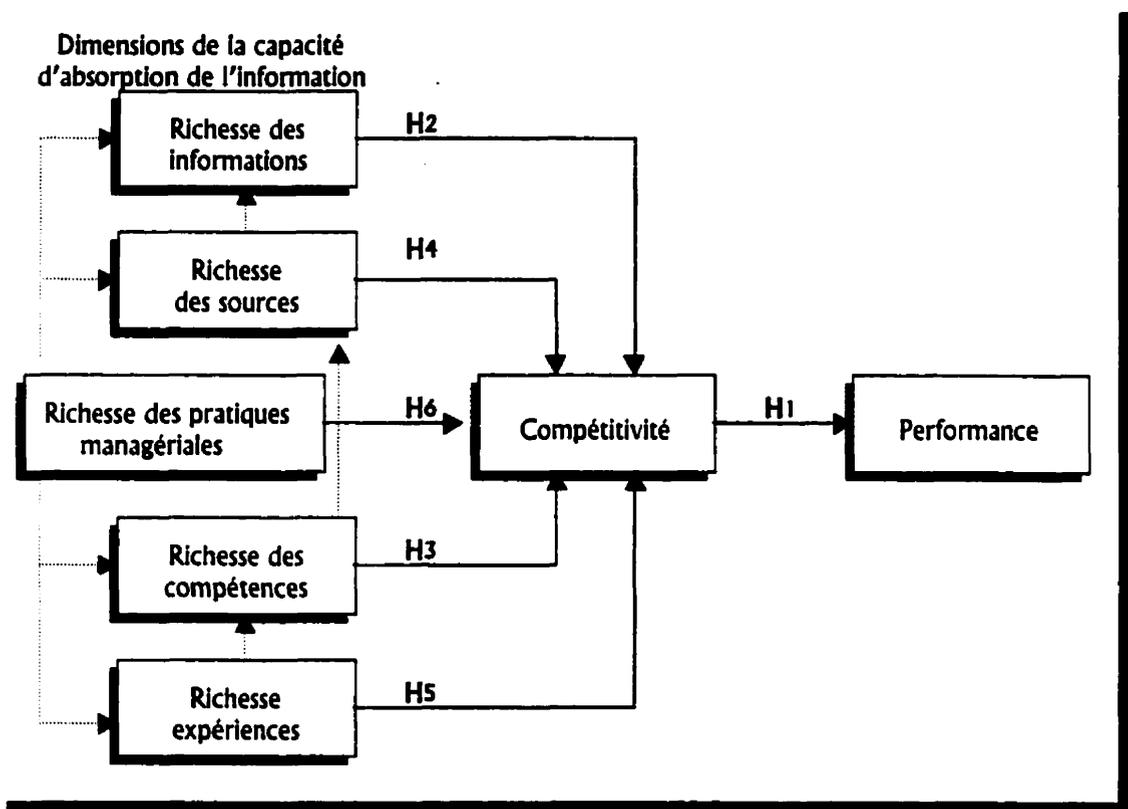
3.4 L'élaboration du modèle et la formulation des hypothèses de recherche

Considérant que l'information (Barney, 1991; Cyert *et al.* 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Hall, 1993; Porter et Millar, 1991; Porter, 1990;), les sources d'information (Amit et Schoemaker, 1993; Porter et Millar, 1991; Wernefelt, 1984), les compétences (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Miller et Shamsie, 1996; Penrose, 1959; Wernefelt, 1984), les expériences (Barney, 1991; Prahalad et Bettis; 1986; Prahalad et Hamel, 1990; Wernefelt, 1984) et les processus de gestion (Amit et Schoemaker, 1993; Barney et Zajac, 1994; Barney, 1991; Chandler et Hanks, 1993; Grant, 1991; Mahoney et Pandian, 1992; Wernefelt, 1984) constituent des ressources génératrices d'avantages concurrentiels et de performance au sens de la théorie basée sur les ressources; nous pouvons soutenir que la

capacité d'absorption de l'information constitue une source d'avantages concurrentiels et de performance. De ce qui précède, nous pouvons avancer l'hypothèse générale suivante :

Hypothèse 1 : *Les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives et performantes qu'elles possèdent une grande capacité d'absorption de l'information.*

Figure 2: Le modèle de recherche



Des relations d'influence peuvent être avancées entre les dimensions de la capacité d'absorption de l'information. Trois groupes de relations d'influence semblent plus évidentes. La première relation tient en ce que la richesse des informations sur les marchés et les activités à l'étranger est liée à la richesse des sources d'information, des connaissances et des expériences. En second lieu, on peut soutenir que la richesse des informations, des sources d'information, des connaissances et des expériences

internationales sont liées à la richesse des pratiques de gestion. Enfin, on peut avancer l'existence d'une relation de rétroaction entre la performance et les dimensions de la capacité d'absorption de l'information. Plus une PME exportatrice est performante, plus elle sera en mesure de mobiliser des ressources complémentaires, à l'interne et à l'externe, qui contribueront au développement de sa capacité d'absorption de l'information. Toutefois, nous ne nous préoccupons pas dans cette recherche de ces relations.

Poursuivant dans la logique de pensée de la théorie basée sur les ressources, nous soutenons que c'est la compétitivité qui détermine la performance des entreprises (Grant, 1991; Mahoney et Pandian, 1992) et que la compétitivité est déterminée en amont par la capacité d'absorption de l'information (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Cyert *et al.* 1993; Hall, 1993; Porter et Millar, 1991). Il faut souligner que les auteurs ci-dessus cités ne réfèrent pas explicitement au concept de capacité d'absorption de l'information. Par contre, ils le font indirectement en soulevant diverses dimensions. Par ailleurs, nous retiendrons l'attribut de richesse, qui est souvent utilisée comme synonyme de valeur par les auteurs qui traitent de l'information, comme attribut pour cerner la nature stratégique des dimensions de la capacité d'absorption. Nous élaborons en détail successivement ci-après les hypothèses que nous nous proposons de vérifier dans le cadre de cette recherche.

3.41 L'hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance

La théorie basée sur les ressources repose sur l'articulation de deux postulats de base. Le premier postulat explique les sources de la performance et affirme que c'est la compétitivité d'une entreprise qui détermine sa performance (Conner, 199; Cyert *et al.* 1993). La littérature sur les PME (Denis, 1990; Julien *et al.* 1998; Namiki, 1988) nous enseigne ici que, contrairement aux thèses soutenues par Porter (1986) sur les stratégies génériques, ces entreprises fondent leur compétitivité sur les marchés étrangers sur un éventail relativement large de facteurs. Dans une analyse extensive de la littérature, Denis (1990) a identifié seize facteurs de compétitivité qui se rapportent aux quatre composantes de la stratégie de marketing mix.

Dans une étude empirique sur l'impact de la compétitivité sur la performance des PME exportatrices, Namiki (1988) rapporte que ces entreprises exploitent quatre types de stratégie concurrentielle: 1) une stratégie de différenciation marketing qui est axée sur des prix compétitifs, le développement d'une marque, le contrôle de la distribution, la publicité et l'innovation des techniques de marketing; 2) une stratégie de différenciation par la segmentation qui met l'accent sur l'offre de produits nouveaux ou spécialisés à l'intention de groupes particuliers de clients; 3) une stratégie de différenciation par l'innovation qui est basée sur l'offre de produits supérieurs au plan technologique et le développement de nouveaux produits; et 4) une stratégie orientée sur le produit qui repose sur la qualité des produits et des services à la clientèle. Les résultats de l'étude montrent par ailleurs que les PME exportatrices qui privilégient une stratégie de différenciation par la segmentation et par l'innovation sont plus performantes au plan de la croissance et de la profitabilité des exportations que celles qui privilégient la différenciation marketing.

Tableau 7: Les indicateurs de la compétitivité des PME exportatrices

Auteurs	Domaines de compétitivité	Indicateurs de la compétitivité
Denis (1990)	Produit	Degré d'adaptation, étendue de la ligne, exclusivité, intensité technologique, maturité et taille des lots exportés.
	Distribution	Similarité et nombre des modes, modalités, intensité des contacts et la coordination avec les intermédiaires.
	Promotion	Taille de l'effort promotionnel et participation à des foires.
	Prix	Niveau, "dumping" et fixation des prix par le manufacturier.
Namiki (1988)	Différenciation marketing	Compétitivité des prix, développement d'une marque, contrôle étroit de la distribution, publicité, innovation des techniques de marketing
	Stratégie de concentration	Vente des nouveaux ou produits spécialisés à des groupes particuliers de clients
	Différenciation par l'innovation	Développement de nouveaux produits supérieurs au plan technologique.
	Stratégie axée sur un produit	Produits et services à la clientèle de qualité
Julien <i>et al.</i> (1998)	Marketing	Réseau de distribution, méthodes de mise en marché, connaissance du marché, service, et réputation
	Produits	Technologie de production, offre de produits spécialisés ou de haut de gamme, étendue de la gamme de produits, qualité des produits et développement des produits
	Prix	Coûts de fabrication et prix de vente

Plus récemment, Julien *et al.* (1998) ont relevé qu'une proportion importante de PME exportatrices qui estiment posséder un avantage important sur leurs concurrents tirent leur

compétitivité de leurs produits (qualité, spécialisation, service, contenu technologique, innovation) plutôt que de la segmentation (connaissance du marché), des prix (coûts de fabrication et prix), de la promotion (visibilité) et de la distribution (réseau). Par contre, celles qui déclarent posséder un avantage faible sur leurs concurrents misent plutôt sur un plus large éventail de facteurs incluant la segmentation, les prix, la promotion en plus des services et de la qualité des produits. Globalement, les avantages exploités par l'ensemble des exportateurs échantillonnés peuvent être classés en trois catégories mettant en relief l'importance du produit, du prix et des autres composantes du marketing. Une forte relation significative est rapportée entre la compétitivité, excepté les facteurs liés au prix, et la performance des PME exportatrices lorsque cette dernière est mesurée par la réputation à l'étranger, la croissance, la part et la profitabilité des exportations.

Les résultats de ces deux recherches empiriques permettent de postuler au sujet de la relation entre la compétitivité et la performance des PME exportatrices que:

Hypothèse 2 : *Les PME exportatrices sont d'autant plus performantes qu'elles sont compétitives.*

3.42 Les hypothèses relatives à l'impact des dimensions de la capacité d'absorption sur la compétitivité

La deuxième hypothèse caractéristique de la théorie basée sur les ressources traite des sources de la compétitivité et affirme que celle-ci est déterminée par les ressources dont une firme dispose (Barney, 1991; Black et Boal, 1994; Chi, 1994; Hall, 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Peteraf, 1993; Porter et Millar, 1991; Schendel, 1994).

Quelques tenants de cette théorie (Amit et Schoemaker, 1993; Castanias et Helfat, 1991; Mahoney et Pandian, 1992; Miller et Shamsie, 1996; Wernerfelt, 1984;) insistent peu sur la compétitivité et semblent expliquer plus directement la performance par les ressources. Par contre, d'autres auteurs articulent explicitement ces deux hypothèses (Chandler et Hanks, 1993; Grant, 1991; McGrath *et al.* 1995). Pour notre part, nous adoptons cette

dernière approche. Considérant que les cinq dimensions de la capacité d'absorption de l'information comme des ressources, nous élaborons ci-après les hypothèses relatives à chacune d'elles.

3.421 L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des compétences

La littérature fournit un vaste support sur la nature stratégique des compétences en tant que ressource génératrice d'avantages concurrentiels (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Miller et Shamsie, 1996; Penrose, 1959; Prahalad et Hamel, 1990; Wernefelt, 1984). Les thèses soutenues par Cohen et Levinthal (1990) indiquent que la capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle possède des compétences riches liées à ce domaine. Rappelons ici que ces derniers auteurs utilisent indifféremment les notions de richesse et de qualité pour signifier le niveau, la complémentarité, la diversité, l'envergure, le type, la convivialité et la pertinence des connaissances.

Différentes notions sont utilisées pour désigner les compétences dont les firmes exportatrices ont besoin. Belich et Dubinsky (1995) parlent de compétences internationales pour signifier le savoir-faire lié à la segmentation (exemple: identifier des marchés) et aux stratégies de marketing mix (exemple: évaluer les risques de crédit, sélectionner les distributeurs, élaborer la publicité). Eriksson *et al.* (1997) utilisent plutôt la notion de connaissance expérientielle qui englobe les connaissances factuelles d'affaires (exemple: clients, marchés, concurrents) et les connaissances institutionnelles et normatives (exemple: gouvernement, lois). Cavusgil et Knight (1997) font référence aux compétences en marketing international qui comprennent les connaissances d'affaires ainsi que le savoir-faire en gestion du marketing (exemple: planification, contrôle, évaluation), en segmentation et en marketing (exemple : produit, prix, etc.). Seringhaus (1993) utilise la notion d'expertises en marketing d'exportation pour désigner le savoir-faire relié à l'acquisition de l'information sur les marchés étrangers (exemple: identifier les sources d'information, étudier les marchés) et la connaissance des marchés (exemple: langues et

pratiques d'affaires à l'étranger). Kedia et Chhokar (1986) utilisent la notion d'habiletés et de connaissances d'exportation pour indiquer le savoir-faire relié à divers domaines (exemple: au plan marketing, financier, technique) et la connaissance des marchés. Pour notre part, nous utilisons la notion de compétences à l'exportation pour signifier les compétences importantes aux PME exportatrices. Nous avons recensé six études empiriques traitant des compétences considérées importantes par les PME exportatrices (Cavusgil et Knight, 1997; De Noble *et al.* 1989; Howard et Herremans, 1988; Keng et Jiuan, 1989; Pavord et Bogart, 1975; Seringhaus, 1993)¹⁰.

Tableau 8: Les compétences considérées importantes par les PME exportatrices

Domaines de compétence	Compétences importantes	Références
Réseautage international	Identifier les sources d'information Identifier, développer des contacts Connaître, comprendre les pratiques d'affaires Maîtriser des langues étrangères	Seringhaus (1993) De Noble <i>et al.</i> (1989); Pavord et Bogart (1975); Seringhaus (1993) Howard et Herremans (1988); Seringhaus (1993) Pavord et Bogart (1975); Seringhaus (1993)
Gestion du marketing	Planifier le marketing Élaborer une stratégie marketing Réaliser des études, recherches de marketing Acquérir des informations marketing Développer les premières ventes Contrôler, évaluer les coûts du marketing Réagir aux opportunités Utiliser les outils marketing	Cavusgil et Knight (1997) De Noble <i>et al.</i> (1989) Keng et Jiuan (1989); Seringhaus (1993) Seringhaus (1993) Howard et Herremans (1988) Cavusgil et Knight (1997); Keng et Jiuan (1989) Cavusgil et Knight (1997) Cavusgil et Knight (1997)
Segmentation marketing	Rechercher des opportunités Identifier, développer de nouveaux marchés Administrer les documents d'export Segmenter, cibler des marchés	Seringhaus (1993) De Noble <i>et al.</i> (1989) Howard et Herremans (1988) Cavusgil et Knight (1997)
Stratégie de produit	Fournir des services, des conseils techniques Rechercher, développer, adapter les produits Emballer les produits	De Noble <i>et al.</i> (1989); Howard et Herremans (1988); Keng et Jiuan (1989) Cavusgil et Knight (1997); Keng et Jiuan (1989) Keng et Jiuan (1989)
Stratégie de prix	Établir, fixer les prix Recouvrer les comptes Évaluer les risques de crédit	Cavusgil et Knight (1997); Howard et Herremans (1988); Keng et Jiuan (1989); Howard et Herremans (1988) De Noble <i>et al.</i> (1989)

¹⁰ Pavord et Bogart (1975), Howard et Herremans (1988), Keng et Jiuan (1989), et De Noble *et al.* (1989) traitent implicitement des compétences dans la mesure où ils font référence aux activités critiques.

Tableau 8: (suite)

Domaines de compétence	Compétences importantes	Références
Stratégie de promotion	Promouvoir les ventes, les produits	Cavusgil et Knight (1997); De Noble <i>et al.</i> (1989); Howard et Herremans (1988); Keng et Jiuán (1989)
	Préparer la publicité Développer l'image de l'entreprise	De Noble <i>et al.</i> (1989) Cavusgil et Knight (1997)
Stratégie de distribution	Sélectionner les agents/distributeurs	De Noble <i>et al.</i> (1989); Howard et Herremans (1988); Keng et Jiuán (1989)
	Former le réseau de vente	De Noble <i>et al.</i> (1989); Keng et Jiuán (1989)
	Maintenir des relations, collaborer avec les agents/distributeurs	Cavusgil et Knight (1997); Howard et Herremans (1988)
	Assurer la disponibilité, distribuer les produits	Cavusgil et Knight (1997); De Noble <i>et al.</i> (1989); Keng et Jiuán (1989);
	Organiser les expéditions Localiser les points de vente	De Noble <i>et al.</i> (1989) Cavusgil et Knight (1997)

Nous limitons l'analyse aux compétences considérées importantes par les PME dans la mesure où la théorie basée sur les ressources suggère que c'est la maîtrise de telles compétences et non de toutes les compétences qui confère un avantage concurrentiel. Pour distinguer les compétences importantes de celles qui ne le sont pas, nous avons calculé l'importance moyenne des compétences répertoriées dans les études (au nombre de 91) ci-dessus puis nous avons retenu celles dont la moyenne est égale ou supérieure à la moyenne calculée. Afin de rendre les études comparables les unes par rapport aux autres, nous avons ajusté au préalable les résultats issus de ces études sur la base d'une échelle à 5 points. De cette façon, nous avons identifié une trentaine de compétences importantes qui peuvent être classées en sept catégories se rapportant respectivement au développement de réseaux de relations à l'international, à la gestion du marketing d'exportation, à la segmentation des marchés étrangers, à la stratégie de produit, à la stratégie de prix, à la stratégie de promotion et à la stratégie de distribution (tableau 8).

Relativement à la dimension cognitive de la capacité d'absorption de l'information, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : *Les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives que leurs dirigeants possèdent des compétences riches en matière de réseautage, de gestion du marketing d'exportation, de segmentation des marchés étrangers et en matière de stratégie de marketing mix.*

3.422 L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des informations

Un consensus relativement bien établi prévaut dans la littérature à l'effet que l'information constitue une ressource stratégique permettant aux entreprises de développer des avantages concurrentiels (Barney, 1991; Cyert *et al.* 1993; Hall, 1993; Mahoney et Pandian, 1992; Mehra, 1996; Porter et Millar, 1991; Porter, 1990).

Bien que les chercheurs en PME adhèrent en général à cette thèse, peu d'entre eux l'ont toutefois vérifié empiriquement en contexte des PME exportatrices. Pour les fins de cette analyse, nous avons recensé sept études empiriques, soit celles de Samiee et Walters (1990), de Seringhaus (1993), d'Evirgen *et al.* (1993), de Benito *et al.* (1993), de Houle (1994), de Hart *et al.* (1994) et de Julien *et al.* (1998). Comme ce fut le cas pour les compétences, la théorie basée sur les ressources suggère également ici que ce ne sont pas toutes les informations qui sont susceptibles de conférer un avantage concurrentiel. Dans ce sens, on peut raisonnablement soutenir que les informations peu utilisées ou encore perçues peu importantes par les PME confèrent peu sinon pas d'avantage. Nous avons donc exclu de l'analyse de telles informations et retenu plutôt celles qui sont fréquemment utilisées ou perçues importantes par les PME. Pour distinguer les informations importantes de celles qui ne le sont pas, nous avons retenu les informations dont la moyenne est égale ou supérieure à la moyenne générale de toutes les informations répertoriées dans les recherches retenues. Afin de rendre les études comparables entre elles, nous avons ajusté les résultats en normalisant les échelles de mesure de 1 à 5. De cette façon, nous avons identifié une quarantaine d'informations importantes.

Quelques taxonomies d'informations importantes au développement des activités à l'étranger sont proposées dans la littérature (Cafferata et Mensi, 1995; Cavusgil, 1984a:

Evirgen *et al.* 1993; Keegan, 1980; Root, 1982; Seringhaus, 1987). Bien qu'elles reposent sur différents paramètres, ces taxonomies comportent plusieurs éléments comparables identifiés sous diverses appellations. À titre d'exemple, ce que Cafferata et Mensi (1995) appellent des informations standards, flexibles et spécialisées représentent une élaboration de ce que Seringhaus (1987) appelle informations objectives. De même, la taxonomie de Root (1982) constitue, en partie, une élaboration de ce que Evirgen *et al.* (1993) appellent des informations sur le potentiel de ventes ou encore des informations sur les marchés selon la grille de Keegan (1980). Les informations sur le potentiel de marché et de ventes dans la taxonomie d'Evirgen *et al.* (1993) correspondent aux informations pour l'expansion des marchés et la globalisation du marketing dans la grille de Cavusgil (1984a) ou encore aux informations sur les marchés dans la grille d'Evirgen *et al.* (1993). La grille élaborée par Keegan (1980) se rapproche beaucoup de nos préoccupations dans la mesure où elle est basée sur les besoins. Cet auteur distingue entre les informations sur les marchés, l'environnement légal, les ressources disponibles, et sur les conditions générales. Pour notre part, nous avons jugé pertinent de regrouper les 33 types d'informations importantes en cinq catégories se rapportant respectivement aux clients et aux marchés, à la concurrence, au marketing mix (produits, prix, distribution et promotion) et à l'environnement général (tableau 9).

Tableau 9: Les informations considérées importantes par les PME exportatrices

Catégories d'information	Information importantes	Références
Marché, clientèle	Évolution du marché	Hart <i>et al.</i> (1994)
	Nouveaux marchés	Seringhaus (1993)
	Clientèle, demande potentielle	Benito <i>et al.</i> (1994); Evirgen <i>et al.</i> (1993); Julien <i>et al.</i> (1998); Hart <i>et al.</i> (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990); Seringhaus (1993)
	Comportements des clients	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994); Seringhaus (1993)
	Goûts, préférences des clients	Benito <i>et al.</i> (1994); Hart <i>et al.</i> (1994); Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998);
	Habitudes, mentalités	Houle (1994)
Structure financière	Structure financière	Evirgen <i>et al.</i> (1993)
	Structure des marchés	Evirgen <i>et al.</i> (1993)
Concurrence	État de la concurrence	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990)
	Forces et faiblesses	Julien <i>et al.</i> (1998); Houle (1994)
	Stratégies marketing	Julien <i>et al.</i> (1998)
	Concurrents locaux	Hart <i>et al.</i> (1994)

Tableau 9 (suite)

Catégories d'information	Information importantes	Références
Produits	Adaptation des produits Normes techniques Nouveaux produits Produits des concurrents	Hart <i>et al.</i> (1994); Seringhaus (1993) Julien <i>et al.</i> (1998); Houle (1994) Julien <i>et al.</i> (1998) Hart <i>et al.</i> (1994)
Prix	Prix pratiqués, exigés Délai de paiement Évolution des prix Marges bénéficiaires et commissions Modes de paiement	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998), Samiee et Walters (1990); Seringhaus (1993) Houle (1994) Benito <i>et al.</i> (1994); Hart <i>et al.</i> (1994) Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998) Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998)
Promotion	Méthodes de promotion Communication	Julien <i>et al.</i> (1998) Evirgen <i>et al.</i> (1993)
Distribution	Méthodes et coûts du transport Structure de la distribution Délai de livraison Réseaux de distribution Performance des représentants	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998); Seringhaus (1993) Evirgen <i>et al.</i> (1993); Julien <i>et al.</i> (1998) Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998) Benito <i>et al.</i> (1994); Samiee et Walters (1990) Benito <i>et al.</i> (1994)
Environnement général	Modes, conditions d'entrée Situation économique Situation politique Informations générales Opérations et droits de douanes Barrières non tarifaires Pratiques d'affaires Contacts locaux Lois sur le commerce international Aide gouvernementale Taux de change	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Seringhaus (1993) Evirgen <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994) Evirgen <i>et al.</i> (1993); Houle (1994) Benito <i>et al.</i> (1994); Evirgen <i>et al.</i> (1993); Julien <i>et al.</i> (1998) Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998) Hart <i>et al.</i> (1994); Houle (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990) Houle (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990) Julien <i>et al.</i> (1998) Julien <i>et al.</i> (1998) Julien <i>et al.</i> (1998) Hart <i>et al.</i> (1994)

En rapport avec la dimension informationnelle de la capacité d'absorption de l'information, nous avançons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 4 : *Les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives qu'elles disposent (ou ont accès à) d'informations riches sur les marchés, la concurrence, les composantes du marketing mix et l'environnement général.*

3.423 L'hypothèse relative à l'impact de la richesse des sources d'information

Plusieurs auteurs ont également identifié les sources d'information comme une ressource génératrice d'avantages concurrentiels (Amit et Schoemaker, 1993; Porter et Millar, 1991; Wernefelt, 1984). Un nombre important et sans cesse croissant d'études soulèvent également leur importance particulière pour les PME mais aussi pour expliquer leur capacité d'innovation et d'exportation.

Nous avons recensé huit études empiriques sur les sources d'information des PME exportatrices (Benito *et al.* 1993; Hart *et al.*, 1994; Houle, 1994; Julien *et al.* 1998; Kaynak, 1992; Kleinschmidt et Ross, 1986; Samiee *et al.* 1993; Seringhaus, 1993). Comme la théorie basée sur les ressources le suggère également ici, ce ne sont pas toutes les sources d'information qui peuvent conférer un avantage concurrentiel. On peut raisonnablement de soutenir que tel n'est pas le cas des sources d'information perçues peu importantes par les entreprises. Nous avons alors exclu de l'analyse de telles sources et retenu plutôt celles qui sont fréquemment utilisées ou perçues importantes par les PME. Pour ce faire, nous avons recalculé la moyenne des sources répertoriées dans les huit études puis retenu les sources dont la valeur est supérieure à la moyenne globale. Nous avons au préalable ajusté les résultats de ces études sur la base d'une échelle de mesure à 5 points. Nous avons de cette façon identifié une vingtaine de sources importantes (tableau 10).

Traditionnellement, la pratique a consisté à classer les sources d'information des PME selon qu'elles sont de nature formelle versus informelle, personnelle versus impersonnelle ou encore orale versus écrite. Trois études empiriques (Ghoshal et Kim, 1986; Julien *et al.* 1995; Julien *et al.* 1998) suggèrent toutefois que ces conceptualisations sont simplistes et ne reflètent pas vraiment les pratiques des entreprises. L'étude de Ghoshal et Kim (1986) indique que les entreprises utilisent généralement plusieurs sources importantes selon le type d'information recherchée. Ces sources incluent les clients, les fournisseurs, les banques, les agents et distributeurs, les publications spécialisées, les consultants et les foires. Sur la base d'une analyse factorielle, Julien *et al.* (1995) ont regroupé les sources d'information des PME manufacturières en six catégories identifiées respectivement comme étant des sources de connaissances fondamentales, des sources liées à l'industrie.

des sources d'aide, des sources internes, des sources liées aux ventes et, des sources reliées aux opérations.

Tableau 10: Les sources d'information importantes des PME exportatrices

Catégories de sources	Sources importantes	Références
Sources amont	Fournisseurs Banques	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998) Julien <i>et al.</i> (1998); Seringhaus (1993)
Sources aval	Clients Agents, représentants et distributeurs Détaillants Contacts à l'étranger Agences de marketing d'exportation	Benito <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994); Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998); Kleinschmidt et Ross (1986) Benito <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994); Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998); Kleinschmidt et Ross (1986) Houle (1994) Kaynak (1992) Kaynak (1992)
Sources latérales sectorielles	Foires et expositions Journaux et revues spécialisés Autres entreprises Transitaires	Hart <i>et al.</i> (1994); Houle (1994); Kleinschmidt et Ross (1986); Julien <i>et al.</i> (1998); Seringhaus (1993) Benito <i>et al.</i> (1993); Julien <i>et al.</i> (1998); Samiee <i>et al.</i> (1993) Houle (1994); Kleinschmidt et Ross (1986) Kaynak (1992)
Sources latérales institutionnelles	Associations industrielles et commerciales Organismes gouvernementaux Publications gouvernementales	Benito <i>et al.</i> (1993); Kaynak (1992) Benito <i>et al.</i> (1993); Kleinschmidt et Ross (1986); Samiee <i>et al.</i> (1993); Seringhaus (1993); Julien <i>et al.</i> (1998); Kleinschmidt et Ross (1986); Samiee <i>et al.</i> (1993);
Sources internes	Études Missions commerciales et voyages d'affaires Bureaux de vente Données internes Personnel	Hart <i>et al.</i> (1994); Seringhaus (1993) Houle (1994); Seringhaus (1993) Benito <i>et al.</i> (1993); Julien <i>et al.</i> (1998) Benito <i>et al.</i> (1993); Kaynak (1992) Benito <i>et al.</i> (1993)
Sources électroniques	Banques de données privées Banques de données publiques Internet	Veenema (1995) Veenema (1995) Julien <i>et al.</i> (1998); Veenema (1995)

(1): Nous n'avons pas pu comparer les résultats rapportés par Veenema (1995) avec ceux des autres études dans la mesure où cet auteur a utilisé une échelle de ratio (nombre d'entreprises utilisant les sources électroniques répertoriées à partir d'une question ouverte) pour mesurer l'utilisation des sources électroniques.

Utilisant la même méthode de classification, Julien *et al.* (1998) rapportent que les sources d'information des PME exportatrices peuvent être classées en huit catégories correspondant respectivement à des sources d'expertises en marketing, des sources opérationnelles, des sources sectorielles, aux foires et intermédiaires, des sources internes, aux revues et média.

aux maisons et associations de commerce, et aux organismes gouvernementaux et à Internet.

Le concept de la chaîne de valeur de Porter (1992) offre un cadre de classification intéressant qui reflète les résultats relatés précédemment mais qui est peu exploité empiriquement malgré la reconnaissance de son intérêt au plan théorique. Nous l'avons retenu. Cela a permis de classer la vingtaine de sources importantes identifiées en cinq catégories : les sources situées en aval ou liées aux marchés et à la distribution, les sources situées en amont ou liées à l'approvisionnement, les sources internes à l'entreprise, les sources latérales à caractère institutionnel, et les sources latérales à caractère industriel. La diffusion rapide ainsi que le rôle croissant des nouvelles technologies de l'information et de communication dans les PME (Julien *et al.* 1998; Louadi, 1996; Raymond *et al.* 1996; Veenema, 1995) nous a conduit à retenir une sixième catégorie de sources d'information faisant spécifiquement référence aux sources électroniques (Internet, banques de données publiques et privées).

Bien que la théorie sur la richesse des sources et média d'information (Daft et Lengel, 1984, 1986) soit l'objet de critiques virulentes (Carlson et Zmud, 1994, 1998; King et Xia, 1997; Lee, 1994; Nygwenyama et Lee, 1997; Schmidt et Fulk, 1991) en rapport avec la thèse de l'invariance de la richesse d'un média; les auteurs s'entendent par contre sur les critères suggérés par Daft et Lengel (1984, 1986) pour caractériser la richesse d'une source d'information (tableau 11). Selon Daft et Lengel (1984, 1986), une source riche permet a) de recueillir beaucoup d'indices (capacité en informations) et donc de prendre connaissance de plusieurs aspects touchant un sujet d'intérêt, b) d'échanger rapidement (interactivité) et permet ainsi de vérifier et d'ajuster les points de vue, c) de communiquer selon plusieurs formes de langage (verbal, corporel, numérique) favorisant ainsi non seulement la rapidité de la communication mais aussi la transmission de certains indices peu formalisables (tel par exemple une contraction faciale pour exprimer le désaccord ou le doute sur une question donnée), d) de communiquer avec plusieurs autres interfaces (densité) et donc recueillir diverses indications, et e) de nature personnelle, c'est-à-dire facile d'accès et fiable.

Tableau 11 : Multidimensionnalité de la richesse d'une source d'information

Notion utilisée	Auteurs	Domaine de discipline	Critères de définition
Efficacité de la communication	Brooks <i>et al.</i> (1978)	Communication	Opportunité, utilité et pertinence
Qualité des sources d'information	O'Reilly (1982)	Prise de décision	Accessibilité, précision, spécificité, opportunité, pertinence, capacité de transport
Richesse des media	Carlson et Zmud (1998)	Systèmes d'information	Interactivité, personnalisation du message, capacité en indices, variété du langage
Richesse des media	Daft et Lengel (1984, 1986)	Théorie des organisations	Capacité en indices, interactivité, variété du langage, nature et densité

Relativement à la dimension réticulaire de la capacité d'absorption de l'information, nous avançons alors l'hypothèses suivante:

Hypothèse 5 : *Les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives qu'elles ont accès à des sources d'information électroniques et non électroniques riches situées en amont, en aval, latéralement et à l'interne de leur chaîne de valeur.*

3.424 Hypothèse relative à l'impact de la richesse des expériences

Nous empruntons la notion d'expériences riches à Tesluk et Jacobs (1998). Ces auteurs y réfèrent pour signifier: la longueur (durée en nombre mois ou d'année), la fréquence (nombre de fois auquel une tâche particulière est effectuée), la variété ou l'étendue (nombre de tâches différentes effectuées), la complexité (ampleur et nombre des difficultés rencontrées), la diversité du contexte (exemple: caractère formel du milieu environnant), et l'impact (exemple: sur l'apprentissage, l'innovation, l'efficacité de l'action) d'une expérience donnée¹¹. Bien que Cohen et Levinthal (1990, 1994) ne parlent pas explicitement de la richesse des expériences, ils y réfèrent implicitement en soulignant l'importance de l'influence de l'ampleur et de la diversité des expériences sur la capacité

¹¹ Quinones *et al.* (1995), sur qui Tesluk et Jacobs (1998) fondent leur travaux, définissent l'expérience comme des événements vécus dans le cadre de la réalisation d'un travail (page 890).

d'absorption de l'information. C'est à de tels attributs que nous faisons référence lorsque nous parlons de la richesse des expériences.

Selon Millington et Bayliss (1990), l'expérience est acquise à travers la résolution des problèmes liés à l'implantation, la gestion et au contrôle des activités à l'étranger. Ces expériences constituent une réserve d'informations et de connaissances permettant de réduire les risques et d'accélérer le développement des activités. Shambharya (1996) note pour sa part que l'expérience internationale remplit trois fonctions étroitement liées. Elle aide à réduire l'incertitude, favorise l'acquisition de connaissances et, elle contribue enfin à l'internationalisation de l'équipe de direction dans un contexte de globalisation des marchés et de l'économie. Une étude récente de Fisher et Reuber (1996) suggère que c'est l'expérience des dirigeants, et non celle de l'entreprise, qui explique la propension à l'exportation ou encore à l'état actuel d'exportation par les PME. Ceci est en particulier supporté par les recherches sur les nouvelles entreprises de classe mondiale (Cavusgil et Knight, 1997; Kandaswami, 1998; McDougall *et al.* 1994) qui montrent que l'expansion rapide sur les marchés étrangers s'explique en grande partie par l'expérience acquise préalablement par les dirigeants. Concernant la mesure de l'expérience, Fischer et Reuber (1996) soulignent que, contrairement à la pratique courante, ce n'est pas la durée mais plutôt la variété des expériences qui fait la différence.

Tableau 12: Quelques modalités d'opérationnalisation des expériences

Auteurs	Unité d'analyse	Critères de mesure de l'expérience internationale
Shambharya (1996)	Dirigeants	Nombre total d'années passées à l'étranger pour un travail ou des études, Homogénéité de l'expérience internationale Proportion possédant une expérience internationale.
Fischer et Reuber (1996)	Dirigeants	Possession d'expérience dans la vente à l'étranger
Ramaswamy <i>et al.</i> (1996); Sullivan (1996)	Dirigeants	Nombre total d'années d'expérience de travail à l'étranger
Ogbuehi et Longfellow (1994)	Entreprise	Nombre d'années d'exportation
Hart <i>et al.</i> (1994)	Entreprise	Nombre d'années d'exportation Nombre des marchés d'exportation
Seringhaus (1987)	Dirigeants	Nombre d'années de travail dans l'entreprise et à l'exportation
Abdel-Malek (1974)	Entreprise et dirigeants	Évolution de la part des exportations des 5 dernières années Performance actuelle à l'exportation comparée aux attendues Degré de satisfaction à l'égard des performances Ordre d'importance des indicateurs de performance

Le tableau 12 ci-dessus relate quelques approches qui ont été utilisées pour cerner les expériences. Le rôle des expériences comme base d'explication de la compétitivité et la performance des PME exportatrices est un fait largement documenté. En effet, un large consensus prévaut à l'effet que le développement des activités à l'étranger constitue un processus d'apprentissage ou d'accumulation d'expérience à travers lequel la capacité à acquérir et à exploiter les informations sur les marchés et les opérations affecte l'orientation et l'ampleur des activités à l'étranger mais également le potentiel concurrentiel des entreprises (Denis et Depelteau, 1985; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1993; Luostarinen, 1993; Samiee et Walters, 1990; Ursic et Czinkota, 1984).

Considérant que l'attention doit être mise sur l'expérience internationale des dirigeants, il s'agit maintenant de savoir comment cerner la variété de ces expériences. Les modèles de stades d'exportation (Bilkey et Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, Czinkota, 1982) se révèlent ici peu instructifs pour trois principales raisons¹². Tout d'abord, ils ont pour unité d'analyse la firme plutôt que les dirigeants. En second lieu, ils sont confinés à l'exportation. Pour cette raison, ils fournissent un cadre restreint ne permettant pas de saisir les différentes formes possibles de l'expérience des dirigeants des PME exportatrices. Enfin, ces modèles informent peu sur l'évolution des activités dans la mesure où l'effort de modélisation est surtout axé sur l'analyse des caractéristiques de l'organisation, des stimuli et obstacles au développement des exportations.

Les modèles d'internationalisation (Beamish, 1990; De Bodinat *et al.* 1994; Millington et Bayliss, 1990; Young *et al.* 1989) sont nettement plus instructifs en ce sens qu'ils présentent un cadre d'analyse permettant d'appréhender l'éventail et l'évolution des expériences à l'étranger. Les formes d'expérience les plus fréquemment évoquées sont: l'importation, l'exportation (indirecte, directe et via une filiale), le franchisage, la vente de licences, la sous-traitance internationale, les alliances stratégiques ou entreprises conjointes (avec ou sans équité) et la production directe à l'étranger. Root (1982) soutient que les dirigeants modifient progressivement l'expansion à l'étranger de leur entreprise en faveur de modes qui offrent un plus grand contrôle des activités. Cependant, dans la mesure où

¹² Voir entre autres: Leonidu et Katsikeas (1996), Anderson (1996) et Gibiat (1994).

l'élargissement du pouvoir de contrôle requiert une mobilisation croissante de ressources ayant pour effet d'accroître les risques, les dirigeants tendront à orienter leurs choix vers des modes d'expansion impliquant des investissements avec ou sans partenaire au fur et à mesure de la confiance qu'ils se font de la capacité de leur entreprise à faire face à la concurrence à l'étranger. Quelques études empiriques récentes réalisées auprès de PME exportatrices canadiennes (Houle, 1994; McNaughton, 1994; Julien *et al.* 1997; Su et Poisson, 1998) tendent globalement à confirmer l'évolution séquentielle de l'expérience à l'étranger de la majorité de ces entreprises. Ces mêmes études nous mettent toutefois en garde à l'effet que certaines entreprises peuvent sauter, cumuler des étapes ou encore initier un repli stratégique.

Relativement à l'impact sur la compétitivité de la dimension expérientielle de la capacité d'absorption de l'information, nous avançons l'hypothèse suivante:

Hypothèse 6: *Les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives que leurs dirigeants possèdent des expériences riches en matière d'importation, d'exportation indirecte et directe, d'entreprise conjointe, de sous-traitance, et de création et de gestion de filiales à l'étranger.*

3.425 Hypothèse relative à l'impact de la richesse des pratiques managériales

Certains éléments des pratiques managériales constituent de sources d'avantages concurrentiels (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Barney et Zajac, 1994; Chandler et Hanks, 1993; Grant, 1991; Mahoney et Pandian, 1992; Wernefelt, 1984). Nous tirons la notion de pratiques managériales riches de l'interprétation des travaux de Boutary (1998) qui parle de l'adoption par les dirigeants de certaines attitudes (comme par exemple : la sensibilité à l'information et à l'environnement) ainsi que le recours à certaines pratiques (comme par exemple : le développement de relations avec les interfaces externes: l'allocation d'un budget, la responsabilisation de la fonction, le recrutement de spécialistes. le recours aux nouvelles technologies) en matière de la gestion de l'information.

Pour notre part, nous utiliserons la notion de pratiques managériales riches en rapport avec les six processus organisationnels de la capacité d'absorption de l'information dégagés des travaux de Cohen et Levinthal (1990). Nous disons qu'une entreprise a des pratiques managériales riches dans la mesure où elle: a) poursuit une stratégie globale proactive; b) a mis en place une structure spécifique pour gérer les exportations, c) met en œuvre des programmes de formation continue pour soutenir les exportations, d) pratique une veille proactive, et e) elle a recours à des mécanismes permettant d'assurer l'efficacité de l'intégration des fonctions et de la communication interne.

a) La poursuite d'une stratégie proactive

L'impact de la stratégie se comprend, en particulier, lorsque celle-ci est clairement formulée et partagée. En effet, une stratégie clairement formulée précise les objectifs à atteindre, oriente les activités et, délimite le champ d'action et d'interaction d'une entreprise. Elle informe sur les intentions des dirigeants mais également sur leur sensibilité aux facteurs (opportunités et menaces) susceptibles d'affecter l'évolution de leur entreprise. Par ailleurs, une stratégie partagée facilite la mobilisation des efforts. Dans la mesure où les PME développent leurs activités à l'étranger dans une perspective globale de croissance (Amesse et Zaccour, 1991; Fisher et Reuber, 1996; Johnston et Czinkota, 1982; Julien *et al.* 1997; Kedia et Chhokar, 1985; Piercy, 1984; Tesar et Tarleton, 1982; Weaver et Pak, 1990), il nous faut porter l'attention sur la proactivité de leur stratégie globale plutôt que sur la proactivité de leur stratégie sur les marchés étrangers.

Nous avons identifié dans la littérature deux types de grille d'analyse permettant de cerner la proactivité de la stratégie globale des PME. La première grille a été développée par Miles et Snow (1978)¹³ qui distinguent entre quatre types de stratégie: défensive, réactive,

¹³ Il est inapproprié d'identifier la typologie de Miles et Snow (1978) comme étant une typologie de stratégies concurrentielles, comme l'est par exemple celle de Porter (1986); dans la mesure où la grille développée par ces auteurs a une portée beaucoup plus large. En effet, elle traite, en plus des orientations au plan de la compétitivité; des choix en matière de couple produit-marché, des modalités de la croissance, de l'attitude des dirigeants face à l'innovation et au risque, de l'allocation des ressources, des mécanismes de coordination, du contrôle (objet et modalités), de la coalition dominante à la direction, des pratiques de planification (nature, horizon, formalisation), et de l'évaluation de la performance.

d'analyse et prospective. La stratégie prospective se caractérise par l'emphase mise sur la croissance, la recherche soutenue de nouvelles opportunités de marché et d'affaires, l'innovation continue des produits, la pratique d'une veille étendue de l'environnement, le maintien de la flexibilité au plan des compétences et des technologies, le recours à un processus progressif de planification, le recours à des équipes de projet et la poursuite de l'efficacité (faire la bonne chose). La seconde grille d'analyse a été élaborée par Miller et Toulouse (1986). Selon les travaux de ces derniers auteurs, la proactivité de la stratégie se caractérise par l'importance accordée à l'innovation et à la recherche et développement, à la prise de risque et, par un horizon de planification de plus long terme.

Différentes notions ont été utilisées pour signifier la proactivité de la stratégie des PME exportatrices. À titre d'exemple, Julien *et al.* (1997) parlent d'exportateurs professionnels (par opposition à exportateurs opportunistes), Houle (1994) ainsi que Piercy (1994) d'exportateurs engagés (par opposition à exportateurs passifs ou réactifs); Tesar et Tarleton (1982) d'exportateurs agressifs (par opposition à exportateurs passifs), et Samiee *et al.* (1993) d'exportateurs innovateurs (par opposition à exportateurs passifs). Les recherches empiriques informent sur divers aspects de la proactivité de la stratégie déployée par ces entreprises: l'intérêt et la volonté des dirigeants de développer les activités à l'étranger (Amesse et Zaccour, 1991; Bilkey, 1978; Cavusgil et Zou, 1994; Czinkota et Johnston, 1981; Kaynak *et al.* 1987; Kedia et Chhokar, 1985; Samiee *et al.* 1993), la recherche active d'opportunités d'affaires (Houle, 1994; Pavort et Bogart, 1975; Samiee *et al.* 1993), la poursuite d'objectifs clairs (Beamish *et al.* 1993; Cavusgil et Zou, 1994; Julien *et al.* 1997), l'élaboration d'un plan stratégique (Dicht *et al.* 1984; Samiee et Walters, 1990; Bijmolt et Zwart, 1994; Cavusgil et Zou, 1994; Julien *et al.* 1997), la propension à l'innovation des produits et des pratiques marketing (Burton et Schlegelmilch, 1987; Cavusgil et Zou, 1994; Dicht *et al.* 1984; Namiki, 1988; Thouverez-Brochot, 1994).

b) L'organisation des activités d'exportation

Plusieurs études empiriques soutiennent l'existence d'une relation entre la présence d'une organisation spécifique et la performance à l'exportation (Bijmolt et Zwart, 1994;

Joyal *et al.* 1996; Julien *et al.* 1997; Samiee *et al.* 1993; Walters et Samiee, 1990). À titre d'exemple, Samiee *et al.* (1993), Joyal *et al.* (1996) ainsi que Julien *et al.* (1997) rapportent que les PME qui exportent pour une plus grande part de leurs ventes se distinguent en ce qu'elles ont mis en place une organisation spécifique pour les exportations.

Cependant, il ressort en général qu'une proportion limitée de PME mettent en place un service ou département spécifique pour gérer les activités d'exportation. Il semble donc que peu de PME entrevoient l'intérêt de structurer la gestion des activités internationales par la mise en place d'un service/département spécifique. Selon Kaynak (1992), l'absence d'un service ou département spécifique à l'exportation s'explique par le fait que la plupart des PME ne sont pas engagées activement à l'exportation. Une telle explication se révèle peu satisfaisante à la lumière des résultats rapportés par Julien *et al.* (1998) qui ont relevé que 20% des PME exportatrices seulement ont mis en place un département d'exportation malgré la part moyenne relativement élevée des exportations dans les ventes totales (34,6%) et le nombre important d'entreprises qui déclarent exporter sur une base régulière et organisée.

Tableau 13: Organisation des activités d'exportation dans les PME

Auteurs	Taille échantillon	Part moyenne des exportations dans les ventes	Nombre moyen d'employés impliqués dans les exportations	Entreprises ayant un département/service d'exportation
Beamish et Munro (1985)	38	37%	1,5	0%
Kaynak <i>et al.</i> (1987)	86	Moins de 10% pour la moitié des entreprises	N/D	10%
Kaynak (1992)	196	25%	N/D	23,5%
Julien <i>et al.</i> (1998)	366	34,6	1,9	20,4%
Walters et Samiee (1990)	167	16,9%	N/D	35% pour les petits exportateurs 63% pour les plus gros exportateurs

Beamish et Munro (1985) expliquent pour leur part ce phénomène par le nombre très limité d'employés activement impliqués dans les activités d'exportation. Walters et Samiee (1990) rapportent que près du deux-tiers (63%) des PME qui exportent pour une large part de leurs

ventes mettent en place une structure spécifique contre seulement un peu plus du tiers (35%) dans le cas de celles qui exportent pour une faible part de leur ventes. Selon ces derniers résultats, la structuration de l'organisation des activités d'exportation serait donc étroitement reliée à la taille absolue, et non relative, des exportations. Il est pertinent de noter que Walters et Samiee (1990) ont réalisé leur étude auprès d'un échantillon de PME qui exportent en moyenne pour 16% de leurs ventes totales, ce qui représente une moyenne nettement inférieure à celle généralement rapportée dans d'autres recherches.

Les travaux de Bijmolt et Zwart (1994) suggèrent qu'il est plus approprié d'interpréter la structuration des activités d'exportation en contexte de PME en termes de mobilisation de ressources. c'est-à-dire par la délégation par le dirigeants (PDG ou DG) des responsabilités liées aux exportations, la mobilisation d'un certain nombre de personnes ainsi que l'allocation d'un budget. Les observations rapportées par Beamish *et al.* (1993) vont dans ce sens. Ces derniers auteurs ont relevé en effet que c'est le nombre de dirigeants et d'employés activement impliqués dans les exportations qui explique mieux la part et la profitabilité des exportations.

Nous concluons à partir des diverses études ci-dessus que l'attention ne devrait pas être mise sur la mise en place d'une structure formelle en tant que tel mais plutôt sur la mobilisation de ressources adéquates au développement des exportations. Dans ce sens, nous utilisons la notion d'unité opérationnelle non pour signifier la présence d'une structure formelle pour les activités d'exportation mais plutôt l'allocation de ressources adéquates (humaines, financières et organisationnelles).

c) La pratique d'une veille proactive

La veille est généralement définie comme un processus informationnel par lequel une entreprise collecte, analyse et diffuse l'information nécessaire au soutien de sa compétitivité.

Quelques modèles caractérisant les pratiques de veille dans les entreprises ont été proposés dans la littérature. Selon Jain (1984), les pratiques de veille se développent selon un modèle à quatre stades (primitif, situationnel, réactif et proactif) se distinguant entre eux selon trois critères faisant référence à l'attitude des dirigeants à l'égard de l'environnement, l'objectif visé et, l'étendue ainsi que l'organisation du processus informationnel. Fahey *et al.* (1991) identifient pour leur part trois types de pratiques de veille: irrégulière, périodique et continue. Six critères sont utilisés ici pour caractériser les configurations de la veille: la nature des préoccupations, l'envergure, l'horizon temporel, les méthodes utilisées, la structure d'organisation mise en place et l'intégration stratégique des activités de veille. Pour leur part, Daft *et al.* (1988) caractérisent les pratiques de veille dans les PME par la fréquence, les modalités et l'étendue des activités de recherche d'information. Sur la base d'une étude auprès de 324 PME manufacturières, Ramangalahy *et al.* (1996) notent que la poursuite d'objectifs clairs axés sur le soutien de la compétitivité, l'attitude d'ouverture (sensibilité) manifestée par les dirigeants à l'égard des changements et les besoins du marché et la mise sur pied d'une cellule de veilleurs compétents, multidisciplinaires pouvant influencer la prise de décision déterminent l'efficacité de la veille.

Les exportateurs performants sont généralement décrits par le fait qu'ils anticipent et surveillent étroitement l'évolution de leurs marchés et de leur industrie notamment en sélectionnant et en participant (ou du moins en visitant) systématiquement aux foires et expositions majeures dans le monde (Joyal *et al.* 1996; Motwani *et al.* 1992; Ray, 1992).

d) L'efficacité de la communication interne

Pour que l'information acquise de l'externe puisse être exploitée, valorisée sur une base collective, elle doit être communiquée et échangée entre les personnes concernées au sein de l'organisation. Huber (1991) ainsi que Nonaka (1994) soulignent clairement l'importance critique de la communication en mentionnant que l'échange d'information, l'interaction entre les membres de l'organisation détermine l'occurrence et l'ampleur de l'apprentissage organisationnel.

Les recherches antérieures (Mohr et Nevin, 1990) ont permis de dégager les facettes essentielles de la communication au sein d'une organisation. Celles-ci sont au nombre de quatre et font référence à la fréquence, à la direction, aux modalités et au contenu des informations échangées. Les recherches dans le domaine des PME ont montré que la diffusion de l'information est peu formalisée et qu'elle gravite généralement autour du propriétaire-dirigeant (Brusch, 1992; Marteau et Lesca, 1986; Raymond et Lesca, 1995). Lorsque le processus informationnel implique d'autres personnes en plus du dirigeant, la diffusion de l'information est opérée au moyen de mécanismes d'ajustement mutuel.

Le contact direct et informel qui caractérise l'ajustement mutuel est généralement présenté comme le mode le plus efficace de communication et cela en particulier en contexte d'incertitude et de turbulence et dans le cas d'activités non routinières (Mintzberg, 1982; Thompson, 1967). De telles pratiques, soulignent Daft et Lengel (1984), affectent la richesse des informations traitées au sein d'une organisation en facilitant l'accès aux sources d'information, en favorisant la rapidité des échanges et en offrant la possibilité de traiter de problèmes complexes et de recueillir immédiatement les rétroactions.

e) L'efficacité de la coordination

L'efficacité avec laquelle une entreprise intègre les composantes de sa chaîne de valeur (Porter, 1991; Porter et Millar, 1991) détermine sa capacité à développer un avantage concurrentiel en termes de coûts et/ou de différenciation. La littérature en innovation et en marketing (Ettlie et Reza, 1992; Moenaert et Souder, 1990; Ruckert et Walker, 1987) enseigne que cette intégration est particulièrement critique entre la fonction marketing dont le mandat est de satisfaire les besoins et de développer les marchés, la fonction de production qui a le mandat de fabriquer des produits répondant aux besoins à un prix concurrentiel et, la fonction de recherche et le développement dont le rôle est d'améliorer et développer de nouveaux produits. La centralisation des responsabilités autour d'un nombre restreint de dirigeants dans les PME permet d'avancer toutefois que l'étendue de l'effort de coordination dans ces entreprises serait beaucoup plus large et impliquerait un plus grand nombre de fonctions.

Trois mécanismes de base (Thompson, 1967) sont généralement distingués dans la littérature en matière de coordination: la standardisation, la planification et l'ajustement mutuel. La standardisation implique le recours à des normes et procédures comme mode d'articulation des activités d'unités interdépendantes. La coordination par la planification se caractérise par l'élaboration d'objectifs et programmes servant de base à l'orientation et à l'évaluation des activités. Enfin, l'ajustement mutuel implique une diffusion progressive de l'information au fur et à mesure de la réalisation des activités. Thompson (1967) soutient que la standardisation et la planification sont plus appropriées dans des situations relativement répétitives et prévisibles alors que l'ajustement mutuel est davantage efficace dans un environnement turbulent et imprévisible. Mintzberg (1982) souligne que l'ajustement mutuel se caractérise par la communication informelle et constitue un mode de coordination caractéristique des organisations de taille restreinte, à structure peu formalisée et dont la gestion est centralisée autour d'un entrepreneur. Aussi, on peut avancer que l'efficacité de la coordination dans les PME repose essentiellement sur l'efficacité des mécanismes d'ajustement mutuel qui y sont utilisés.

La thèse avancée par Mintzberg (1982) a été vérifiée dans plusieurs études sur les PME (Blili et Raymond, 1993; Julien *et al.* 1998; Raymond et Lesca, 1995). L'étude de Julien *et al.* (1998) sur les PME exportatrices met en relief un faible degré de formalisation des activités internationales et une centralisation marquée de la gestion. À peine 20% des entreprises ciblées se sont dotées d'un service d'exportation bien que plus de la moitié d'entre elles déclarent exporter d'une façon organisée (par opposition à ponctuelle ou suite à des commandes non sollicitées) et pour des raisons proactives (volonté de croître, intérêt stratégique pour les exportations). Les dirigeants cumulent plusieurs fonctions en plus de la direction générale : le marketing et les ventes (dans 60% des cas), l'exportation (48%), les finances et la comptabilité (38%), la recherche et le développement (37%), la production (29%), l'approvisionnement et les achats (29%) et, les ressources humaines et le personnel (27%). La centralisation des responsabilités importantes autour d'un nombre restreint de dirigeants combinée au faible degré de formalisation des structures suggèrent que la coordination doit être opérée verticalement (au plan stratégique) et horizontalement (entre les fonctions) pour être efficace. Cela requiert que les orientations stratégiques

soient clairement formulés et fassent l'objet d'un consensus parmi les dirigeants et par ailleurs que les différentes fonctions soient étroitement articulées.

f) Le recours à la formation

Bien que la littérature indique clairement que le manque de connaissance reliée à la gestion des opérations constitue un des principaux obstacles à l'engagement des PME sur les marchés étrangers, on recense peu d'études traitant spécifiquement des besoins et pratiques de formation au sein de ces entreprises.

Dans une revue de la littérature sur les déterminants de la performance des PME exportatrices, Aaby et Slater (1988) rapportent que les entreprises qui réussissent se distinguent par le fait qu'elles ont recours à des programmes de formation en gestion. Bell *et al.* (1992) notent, sur la base d'une analyse des retombées de projets menés auprès des PME irlandaises, que la mise en œuvre de programmes de formation contribue au développement des compétences et habiletés en matière de marketing d'exportation mais aussi à modifier l'attitude des dirigeants à l'égard des activités à l'étranger. Une étude de cas réalisée par Carrier (1997) auprès d'une quinzaine de PME exportatrices québécoises montre que les besoins de formation évoqués par les dirigeants de ces entreprises sont importants. Ils concernent principalement la segmentation des marchés (identification des besoins, recherche de clients, étude de marché), les stratégies marketing (financement, recouvrement des comptes, fixation des prix, adaptation des produits, recherche d'agents et distributeurs, transport, modalités de distribution) et les aspects culturel, fiscal et légal de l'exportation (connaissance des langues et des cultures, normes techniques exigées, droits de douane).

Les études empiriques sur les pratiques des PME montrent qu'un certain nombre d'attributs contribuent à l'efficacité de la formation en affectant la compétitivité et la performance des entreprises. Les résultats d'une étude longitudinale rapportée par Kitching (1998) soulignent l'importance de la formalisation. Fernald et Solomon (1997) notent cependant que la formalisation de la formation, c'est-à-dire la création d'un centre de formation dirigé par un

responsable ou encore le recours aux services d'un consultant sur une base régulière; est accessible à peu de PME en raison des coûts élevés que cela implique. Ces auteurs notent que les actions de formation en contexte de PME sont souvent initiées selon les besoins et privilégient la formation sur le tas, les conférences, les manuels de formation et les vidéos. Ils rapportent par ailleurs que le soutien de la compétitivité requiert la mise en œuvre de programmes de formation dans un large éventail de domaines¹⁴, incluant le commerce international ainsi que l'élargissement de l'administration des programmes à l'ensemble du personnel.

¹⁴ Les besoins évoqués par les dirigeants et le personnel des PME ciblées concernent la promotion de l'entreprise, le développement des ventes, la recherche de nouveaux marchés, l'analyse et le contrôle financier, la recherche de financement, l'obtention de contrats du gouvernement, les systèmes informatiques, la comptabilité et la tenue des livres, le commerce international, la gestion des inventaires, la gestion du personnel et la recherche et le développement.

4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous consacrons cette partie à la clarification des fondements épistémologiques et méthodologiques de cette recherche, à l'opérationnalisation des variables et au processus de validation du questionnaire d'enquête.

4.1 Des considérations épistémologiques et méthodologiques

Nous avons postulé que c'est la capacité d'absorption de l'information des PME exportatrices qui détermine leur performance. Par définition, nous sommes ici en présence d'une problématique de nature explicative, causale. Les spécialistes en méthodologie de recherche (Easterby-Smith *et al.* 1991; Eisenhardt, 1989; Emory, 1985; Huberman et Miles, 1991; Yin, 1989) s'entendent pour dire dans un tel cas qu'une méthodologie quantitative est appropriée.

La nature intangible et complexe de l'information ainsi que l'argument selon lequel l'information est un construit socialement créé difficile à mesurer quantitativement, car n'existant pas dans la réalité peuvent être évoqués pour soutenir l'inadéquation d'une méthodologie quantitative. Plusieurs arguments d'ordre philosophique et méthodologique permettent toutefois d'affirmer le contraire. Nous empruntons l'argumentation philosophique à Huberman et Miles (1991), deux sommités en méthodologie qualitative, qui soutiennent le point de vue suivant au sujet des phénomènes sociaux:

les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux des relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous, ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. Cependant, le fait que les individus ne partagent pas les conceptualisations des chercheurs ne veut pas dire que de telles

conceptualisations sont fausses ou artificielles. ... Notre conviction qu'il existe des régularités sociales amène un corollaire: notre tâche consiste à les formuler aussi précisément que possible.

(Huberman et Miles, 1991, page 31).

Sur le plan méthodologique, les auteurs s'entendent en général (Easterby-Smith *et al.* 1991) pour recommander l'utilisation d'une méthodologie quantitative lorsque la problématique de recherche est de nature causale. Par ailleurs, l'utilisation d'une méthodologie quantitative est également suggérée lorsque les recherches antérieures fournissent des outils permettant de mesurer les concepts étudiés (Yin, 1989). L'analyse de la littérature que nous avons faite a effectivement permis d'identifier des outils permettant de mesurer la richesse des informations, des sources d'information, des compétences, des expériences, et des pratiques managériales.

4.2 Le niveau et les unités d'analyse

Cavusgil et Zou (1994) ainsi que Madsen (1987) ont critiqué la pratique prédominante consistant à retenir la firme comme niveau d'analyse en argumentant que cette approche présente le défaut de postuler (implicitement) que les différents produits et marchés exploités à l'étranger génèrent des retombées comparables.

Le point de vue défendu par ces auteurs est toutefois peu pertinent au contexte de la présente recherche pour au moins trois raisons. Tout d'abord, il est actuellement bien établi que les PME s'engagent sur les marchés étrangers pour soutenir la croissance globale de l'entreprise plutôt que pour tirer profit d'un produit ou d'un marché particulier. L'entreprise dans sa globalité constitue par conséquent le niveau le plus approprié pour cerner la relation entre la capacité d'absorption de l'information et la performance des PME. En second lieu, les recherches sur les PME exportatrices du Québec montrent que les activités à l'étranger de ces entreprises sont fortement concentrées sur le marché américain même si on assiste à une diversification des marchés dans le reste du monde (Julien *et al.* 1998). Enfin, la théorie de l'internalisation (Buckley et Casson, 1985; Rugman, 1981) sur laquelle

est fondé le choix de la firme comme niveau d'analyse est cohérent avec la théorie basée sur les ressources sur laquelle est fondée la présente recherche. Pour les fins de cette étude, l'entreprise constitue notre niveau d'analyse.

Les sept dimensions du modèle de recherche constituent les unités d'analyse. Deux d'entre elles se rapportent aux dirigeants, soit les compétences et les expériences. Les cinq autres se rapportent à l'entreprise, soit les informations, les sources d'information, les pratiques managériales, la compétitivité et la performance.

4.3 Les définitions opérationnelles des variables

Le modèle de recherche comporte 3 groupes de variables. La capacité d'absorption de l'information forme le premier groupe et représente la variable indépendante (explicative). Elle comporte cinq dimensions visant à mesurer respectivement la richesse des informations, des sources d'information, des compétences, des expériences et des pratiques managériales. La compétitivité globale forme le second groupe de variable et constitue la variable médiatrice (Baron et Kenny, 1986) entre la capacité d'absorption de l'information et la performance. La performance constitue le troisième groupe de variables et représente la variable dépendante (expliquée). Elle comporte trois dimensions mesurant l'ampleur des exportations, la croissance des entreprises et la satisfaction des dirigeants à l'égard des réalisations de leur entreprise.

4.31 La variable dépendante: la performance des PME exportatrices

La littérature en gestion montre clairement que la mesure de la performance constitue un sujet grandement controversé (Madsen, 1987; Chakravarthy, 1986; Denis, 1990; Kleinschmidt, 1985; Fenwick et Amine, 1979). Dans une recension de la littérature sur cette question en stratégie, Chakravarthy (1986) conclut que la méthode classique fondée sur l'utilisation des ratios financiers présente le défaut de négliger le potentiel de croissance et la capacité d'adaptation des entreprises.

Les principaux débats en cours sur la mesure de la performance des PME exportatrices portent sur trois principaux thèmes qui ne sont pas fondamentalement détachés de la réflexion soulevée par Chakravarthy (1986). Le premier sujet de débat a trait à la nature multidimensionnelle de la performance et soulève la portée limitée des indicateurs classiques faisant référence à la part et au taux de croissance des exportations. Le second débat concerne la nécessité d'étaler les mesures sur un certain nombre d'années et souligne la portée limitée des mesures ponctuelles. Le troisième débat tient à la nécessité d'enrichir la mesure de la performance par la prise en compte d'indicateurs d'ordre stratégique. Nous axons notre réflexion sur une analyse critique des critères utilisés pour mesurer la performance des firmes internationales dans la perspective de dégager une approche qui serait plus appropriée aux PME exportatrices.

4.311 Les indicateurs de performance des PME exportatrices

À partir d'une analyse de la littérature pertinente des vingt dernières années, Madsen (1987) a identifié que les critères utilisés pour mesurer la performance des firmes exportatrices peuvent être classés en quatre groupes. Ils se rapportent respectivement à la profitabilité des exportations (montant des profits, taux de marge brute, profits à l'exportation par rapport aux profits locaux, etc.), à l'importance des ventes à l'exportation (montant total et part des exportations dans les ventes totales), à la croissance des exportations (en valeur absolue ou en pourcentage des ventes totales exportées), et à divers autres indicateurs tels la perception du succès des exportations, la variabilité des ventes à l'exportation comparée aux ventes locales et la pénétration d'un marché difficile. Face à la diversité des critères utilisés, Madsen (1987) soutient qu'il serait erroné de vouloir trouver un mode d'opérationnalisation qui soit valide pour toutes les firmes étant donné que les entreprises poursuivent des objectifs différents (survie, ventes, croissance, stabilité, etc.). Cet auteur se limite toutefois à suggérer la nécessité d'inclure des indicateurs importants sans énumérer lesquels ni comment procéder.

La lecture que nous faisons des travaux accumulés à ce jour ainsi que des débats en cours nous conduit à regrouper la vingtaine de critères identifiés dans la littérature en trois groupes (tableau 14).

Tableau 14: Indicateurs de performance des PME exportatrices

Indicateurs de performance		Références
Indicateurs quantitatifs liés aux activités d'exportation	Ventes exportées	Ogbueghi et Longfellow (1994)
	Moyenne des exportations	Fenwick et Amine (1979)
	Croissance des exportations	Bijmolt et Zwart (1994); Culpan (1989); Kleinschmidt (1982); Kleinschmidt (1985); Kleinschmidt et Ross (1986); Namiki (1988);
	Part des exportations dans les ventes totales	Beamish <i>et al.</i> (1993); Bell <i>et al.</i> (1992); Bijmolt et Zwart (1994); Culpan (1989); Namiki (1988); Kleinschmidt (1982, 1985); Kleinschmidt et Ross (1986); McNaughton (1992); Samiee et Walters (1990); Seringhaus (1993); Verhoeven (1988); Wagner (1995)
	Moyenne de la part des exportations	Fenwick et Amine (1979)
Croissance de la part des exportations	Fenwick et Amine (1979)	
Profitabilité des exportations	Beamish <i>et al.</i> (1993); Bijmolt et Zwart (1994); Ogbueghi et Longfellow (1994); Samiee et Walters (1990)	
Nombre de transactions d'exportation	Culpan (1989)	
Nombre de marchés à l'étranger	Samiee et Walters (1990); Culpan (1989)	
Indicateurs quantitatifs liés à la croissance de l'entreprise	Profit sur les ventes totales	Baird <i>et al.</i> (1992)
	Ventes totales	Belich et Dubinsky (1995); Fischer et Reuber (1996)
	Croissance des ventes totales	Baird <i>et al.</i> (1992)
	Croissance du personnel	Fischer et Reuber (1996)
Indicateurs qualitatifs liés aux activités internationales	Satisfaction liée aux exportations	Bijmolt et Zwart (1994)
	Satisfaction liée à la part de marché, la croissance des ventes et à la marge de profit par marché	Cavusgil et Knight (1997)
	Rentabilité perçue à l'étranger par rapport au marché local	Cavusgil et Knight (1997)
	Croissance perçue des exportations par rapport aux concurrents	Cavusgil et Knight (1997)
	Adéquation perçue des produits aux marchés	Cavusgil et Knight (1997)
	Succès des produits sur les marchés	Cavusgil et Knight (1997)
Succès des exportations	Fenwick et Amine (1979)	

Le premier groupe fait référence à des indicateurs de nature quantitative se rapportant à l'ampleur et à la profitabilité des activités d'exportation. Nous y associons: le montant des

ventes exportées, la moyenne des ventes exportées, le taux de croissance des ventes exportées, la part des ventes exportées dans les ventes totales, la moyenne de la part des ventes exportées, le taux de croissance de la part des exportations, le montant/part des profits générés par les exportations, le nombre de transactions d'exportation et le nombre de marchés desservis à l'étranger. Le second groupe fait référence à des indicateurs de nature également quantitative mais liés à la croissance de l'entreprise. Quatre indicateurs s'y rapportent: le montant des ventes totales, le taux de croissance des ventes totales, le montant/part des profits sur les ventes totales, et le taux de croissance du personnel. Le dernier groupe fait référence à des indicateurs de nature subjective, qualitative mesurant la perception du succès ou encore la satisfaction des dirigeants à l'égard des réalisations de leur entreprise. Nous y associons la satisfaction à l'égard des exportations, de la part de marché, de la croissance des ventes et de la marge de profit par marché; la rentabilité perçue des exportations par rapport aux ventes locales, la croissance perçue des exportations par rapport aux concurrents, l'adéquation perçue des produits aux marchés, le succès des produits et des exportations.

4.312 Une analyse des modalités d'opérationnalisation de la performance

Trois principales remarques peuvent être soulevées concernant les approches utilisées pour mesurer la performance des firmes exportatrices.

La première remarque tient à la prédominance du recours à la part des exportations comme critère de mesure de la performance. La part des exportations est le critère le plus souvent utilisé, mais également celui avec lequel des résultats significatifs ont été le plus souvent obtenus. Dans une étude spécifique sur critère, Kleinschmidt (1985) souligne que ce critère est fréquemment utilisé dans la mesure où il présente l'avantage d'être facile à obtenir. L'auteur émet cependant la réserve à l'effet que ce critère présente le défaut de ne fournir qu'une mesure statique de la performance, et cela en particulier lorsque sa mesure est limitée à un temps précis donné (exemple: la part des exportations pour l'année de l'enquête). Pour palier à cette faiblesse, Kleinschmidt (1985) recommande d'étaler la mesure de la part des exportations sur quelques années successives.

Plusieurs auteurs formulent, plus ou moins explicitement, une autre critique importante à l'égard de la part des exportations. Elle tient en ce que cet indicateur ne fournit qu'une indication partielle de la performance qui, elle, est multidimensionnelle (Bijmolt et Zwart, 1994; Culpan, 1989; Denis, 1990; Fenwick et Amine, 1979; Kaynak, 1992; Kleinschmidt, 1982; Kleinschmidt, 1985). Le nombre relativement élevé de critères que nous avons recensés illustre implicitement l'interprétation multidimensionnelle qui est faite de la performance. Reid (1981) soutient par exemple que la part des ventes exportées, malgré sa commodité, est un indicateur dont la portée est surévaluée dans la mesure où il ne tient pas compte de plusieurs aspects importants de la performance. Dans ce sens, Reid (1981) soutient que la mesure de la performance doit inclure d'autres indicateurs tels la valeur et la croissance des ventes à l'étranger, le rythme d'expansion de nouveaux marchés ou d'introduction de nouveaux produits. Pour leur part, Bijmolt et Zwart (1994) concluent que la part des exportations, la satisfaction à l'égard des exportations, la profitabilité relative et la croissance des exportations fournissent une bonne mesure de la performance des PME exportatrices.

La deuxième remarque tient à la prédominance du recours à des critères liés aux activités d'exportation. Or, plusieurs études montrent que les PME initient et développent des activités à l'étranger, non dans le but particulier de développer les exportations ou les marchés à l'étranger mais plutôt dans une perspective plus globale qui consiste à promouvoir la croissance et la rentabilité globale (Amesse et Zaccour, 1991; Fisher et Reuber, 1996; Johnston et Czinkota, 1982; Julien *et al.* 1997; Kedia et Chhokar, 1985; Piercy, 1984; Tesar et Tarleton, 1982; Weaver et Pak, 1990). Kotabe et Czinkota (1992) rapportent par exemple que plusieurs entreprises évaluent l'impact de l'exportation non en rapport avec la réalisation de profits élevés liés aux activités d'exportation, mais plutôt en rapport avec l'amélioration de la compétitivité globale et de la gestion interne. Suite à des entrevues et des enquêtes réalisées auprès d'experts et de dirigeants, Fischer et Reuber (1996) concluent que le taux de croissance de l'effectif du personnel, comparé aux indicateurs traditionnels de profits et de retour sur investissement, est un bon indicateur de la performance des PME exportatrices. Il semble donc justifié d'élargir la mesure de la performance à des indicateurs permettant de cerner la croissance et la profitabilité globale

de l'entreprise comme l'ont fait par exemple Baird *et al.* (1994), Belich et Dubinsky (1995) ainsi que Fischer et Reuber (1996).

La troisième remarque est inspirée des travaux de Cavusgil et Zou (1994) ainsi que de Cavusgil et Knight (1997) qui rapportent qu'une des faiblesses de la recherche sur la mesure de la performance des firmes exportatrices tient dans la non-considération du fait que les entreprises ciblées poursuivent des objectifs et préoccupations stratégiques différents. Les observations soulevées par ces derniers auteurs sont particulièrement pertinentes au contexte des PME en raison de la diversité des choix stratégiques et des contextes organisationnels qui sous-tendent l'implication à l'étranger. Plusieurs auteurs (Bijmolt et Zwart, 1994; Cavusgil et Zou, 1994; Cavusgil et Knight, 1997; Fenwick et Amine, 1979) ont, entre autres, démontré la pertinence de tenir compte de critères tels la satisfaction des dirigeants face aux réalisations à l'étranger, leur perception du succès des activités et l'atteinte des objectifs visés, etc. La prise en compte de ces critères de nature stratégique permet de relativiser le poids des facteurs quantitatifs. Mais elle permet aussi une comparaison plus saine, plus juste d'entreprises ne possédant pas le même bagage d'expériences, ne disposant pas des mêmes ressources ou encore qui ne se situent au même stade dans leur processus d'internationalisation.

Les analyses que nous venons d'effectuer suggèrent que la performance des PME exportatrices serait plus adéquatement appréhendée par la prise en considération de trois catégories de critères : a) des critères quantitatifs mesurant l'ampleur et la profitabilité des activités internationales, b) des critères quantitatifs mesurant la croissance globale des entreprises, et c) des critères qualitatifs mesurant la satisfaction des dirigeants à l'égard des réalisations de leur entreprise. Nos expériences personnelles de recherche ont montré que les dirigeants des PME sont généralement peu disposés à fournir des informations sur la performance de leur entreprise. Il était donc nécessaire de limiter le nombre de critères utilisés tout en s'abstenant dans la mesure du possible de demander des informations brutes tel le montant du chiffre d'affaires de façon à minimiser les risques de refus de répondre.

Nous avons alors retenu douze critères pour les fins de cette recherche (tableau 15). Trois se rapportent spécifiquement aux activités d'exportation, trois autres à la croissance globale

de l'entreprise et les six autres à la satisfaction des dirigeants concernant les réalisations de leur entreprise. Comme le suggère Kleinschmidt (1985), nous avons retenu les trois dernières années comme cadre de référence pour la mesure des variables de performance.

Tableau 15: Critères et échelles utilisés pour mesurer la performance

Indicateurs de performance	Critères opérationnels	Types d'échelle utilisée	N° questions
Ampleur des exportations des 3 dernières années	Taux de croissance des ventes à l'étranger.	Echelle de ratio	10
	Part des ventes à l'étranger sur les ventes	Idem	11
	Profitabilité des ventes à l'étranger comparée aux ventes locales	Échelle ordinale à 5 points : 1= Très inférieur à 5= Très supérieur	12
Croissance de l'entreprise des 3 dernières années	Nombre d'employés	Échelles de ratio	4
	Ventes totales		13a
	Profits sur les ventes totales		13b
Satisfaction à l'égard des réalisations des 3 dernières années	Croissance globale de l'entreprise Profitabilité des ventes à l'étranger Compétitivité de l'entreprise Réputation de l'entreprise Volume des ventes à l'étranger Atteinte des objectifs à l'étranger	Échelles ordinales à 5 points d'ancrage allant de 1= Très insatisfait à 5= Très satisfait	14

Excepté dans le cas de la profitabilité comparée des ventes à l'étranger par rapport aux ventes locales qui a été mesurée sur une échelle ordinale à 5 points d'ancrage allant de 1 = Très inférieur à 5 = Très supérieur, les indicateurs quantitatifs sont mesurés au moyen de questions ouvertes utilisant des échelles de ratio. Les indicateurs qualitatifs (performance stratégique) ont été par contre mesurés sur des échelles ordinales à 5 points d'ancrage, allant de 1 = Très insatisfait à 5 = Très satisfait.

4.32 La variable médiatrice: la compétitivité des entreprises

Pour mesurer la compétitivité des entreprises, nous avons retenu deux groupes de variables. Le premier groupe vise à cerner la compétitivité globale des entreprises. Le second groupe de critères fait référence à la compétitivité technologique. Sur la base de travaux de Cavusgil et Knight (1997), nous avons utilisé des échelles ordinales à 5 points

d'ancrage permettant aux répondants de comparer leur entreprise par rapport à celles de leurs concurrents.

Nous avons retenu 13 indicateurs pour mesurer la compétitivité globale. Un se rapporte à la stratégie des prix: le rapport qualité/prix; six à la stratégie des produits: l'éventail de produits offerts, le contenu technologique des produits, la qualité des produits, le caractère unique des produits, le développement de nouveaux produits, et le service à la clientèle; deux à la stratégie de distribution: le réseau de distribution et les méthodes de marketing; deux à la stratégie de publicité: les programmes de publicité et l'image de l'entreprise; un à la gestion du marketing: la connaissance des marchés; et le dernier au personnel : le savoir-faire.

Tableau 16: Critères et échelles utilisées pour mesurer la compétitivité

Indicateurs de compétitivité	Critères opérationnels	Type d'échelle utilisée	N° questions
Compétitivité globale	Contenu technologique des produits Qualité des produits Caractère unique des produits Éventail des produits Rapport qualité/prix des produits Développement de nouveaux produits Image/réputation de l'entreprise Savoir-faire des employés Programmes de publicité/promotion Réseau de distribution Services à la clientèle Méthodes de marketing Connaissance des marchés étrangers	Échelles ordinales à 5 points : 1= Très inférieur à 5= Très supérieur	17

L'importance particulière de l'innovation technologique dans l'explication de la compétitivité des PME (Amesse et Zaccour, 1991; Lefebvre et al. 1997; Julien, 1999) nous conduit à inclure dans le questionnaire une série de questions visant à mesurer spécifiquement la compétitivité technologique des entreprises. Les dix indicateurs retenus peuvent être regroupés en trois catégories ayant trait à la production : les équipements; à la recherche et au développement : les pratiques et les compétences; et au système de gestion : la production en juste-à-temps, la flexibilité de la fabrication, la certification en

normes de qualité et l'informatisation. Nous ne présentons pas ici les résultats obtenus de cette question.

4.33 La variable indépendante: la capacité d'absorption de l'information

Nous avons relevé à l'issue de l'analyse de la littérature que la capacité d'absorption de l'information comporte cinq dimensions faisant respectivement référence à la richesse des informations, des sources d'information, des compétences, des expériences et des pratiques managériales. Nous présentons ci-après leurs modalités d'opérationnalisation

4.331 La richesse des informations

Nous avons regroupé les 33 types d'informations considérées importantes (ou fréquemment recherchées) par les PME exportatrices sous sept sous-dimensions. Celles-ci se rapportent respectivement aux clients et marchés (exemple: caractéristiques, besoins, potentiel, nouveaux créneaux), à la concurrence (exemple: acteurs, stratégies, forces et faiblesses), aux produits offerts (exemple: caractéristiques, besoins d'adaptation, normes à respecter), aux prix pratiqués (exemple: niveau, tendance, marges, crédit), aux pratiques de publicité et promotion (méthodes, médias, messages, coûts), aux pratiques de distribution (exemples: canaux, modes, coûts, points de vente), et à l'environnement général des marchés à l'étranger (exemple: situation économique, risques politiques, barrières au commerce international).

Nous avons retenu cinq attributs pour cerner la richesse de chacune des sept sous-dimensions d'information: l'opportunité de l'accès (au bon moment), la pertinence (par rapport aux besoins), le potentiel instructif (amélioration de la compréhension des marchés et activités), la quantité, et l'exclusivité des informations possédées. Chaque attribut est mesuré au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de 1= Très limitée à 5= Très étendue. Aux trois premiers attributs qui constituent des points de consensus dans la littérature, nous avons considéré pertinent d'ajouter la quantité de l'information sur la base

des travaux de Galbraith (1973) relativement à notion d'incertitude et l'attribut d'exclusivité des informations sur la base des travaux de Porter (1991) en rapport avec l'explication de la compétitivité des entreprises.

Tableau 17: Variables, attributs et échelles retenus pour mesurer la richesse des informations

Opérationnalisation de la dimension informations	Attributs retenus pour mesurer la richesse des expériences	Type d'échelle de mesure	N° questions
Clients Concurrents Produits Prix Promotion et publicité Distribution Environnement général	Opportunité de l'accès, pertinence, potentiel instructif, quantité, exclusivité	Échelle ordinale à 5 points : 1=Très limité à 5=Très étendu	Questions 1 à 7 de la section E

4.332 La richesse des sources d'information

Nous avons regroupé les 21 types de sources importantes (ou fréquemment recherchées) par les PME exportatrices dans la littérature en six sous-dimensions. Celles-ci se rapportent respectivement: aux marchés et la distribution (exemples: clients, agents et représentants, transitaires), à l'approvisionnement (fournisseurs, sous-traitants, banques, consultants), au secteur industriel (exemples: autres entreprises, associations, revues spécialisées), au secteur institutionnel (exemples: organismes gouvernementaux, ambassades, publications gouvernementales), à l'entreprise (personnel, études internes, système d'information), et aux sources électroniques (exemples: Internet, banques de données, bibliothèques virtuelles, babillards).

Nous avons retenu cinq attributs pour cerner la richesse des six sous-dimensions de sources d'information: la facilité des contacts, la fiabilité des informations obtenues, l'interactivité (possibilité d'échange), la capacité en renseignements (quantité d'informations fournies) et la densité des contacts (possibilités d'interagir avec plusieurs autres sources). Chaque attribut est mesuré au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de 1= Très limitée à 5= Très étendue.

Tableau 18: Variables, attributs et échelles retenus pour mesurer la richesse des sources d'information

Opérationnalisation de la dimension sources	Attributs retenus pour mesurer la richesse des sources	Type d'échelle de mesure	N° questions
Sources liées aux marchés et la distribution Sources liées à l'approvisionnement Sources liées au secteur industriel Sources liées au secteur institutionnel Sources internes Sources électroniques	Facilité des contacts, fiabilité des informations obtenues, interactivité des échanges, capacité en information et densité des contacts	Echelle ordinale à 5 points : 1= Très limité à 5= Très étendu	Questions 1 à 6 de la section D

4.333 La richesse des compétences des dirigeants

Nous avons regroupé les 31 types de compétences identifiées dans la littérature sous sept sous-dimensions. Ces sept sous-dimensions de compétences ont respectivement trait: au développement des réseaux de relations (exemple: identifier et développer des relations d'affaires, connaître les langues étrangères, connaître les pratiques d'affaires), à la gestion du marketing d'exportation (exemple: fixer des objectifs, élaborer des stratégies, négocier des contrats), à la segmentation des marchés (exemple: rechercher, étudier et développer des marchés), à la stratégie de produit (exemples: rechercher et développer de nouveaux produits, adapter des produits, fournir des services à la clientèle), à la stratégie de prix (exemple: négocier et fixer les prix, évaluer les risques de crédit, recouvrer les comptes), à la stratégie de promotion (exemples: développer l'image, préparer la publicité, promouvoir les ventes) et, à la stratégie de distribution (exemples: sélectionner les canaux, collaborer avec les agents, former les intermédiaires).

Nous avons ajouté une huitième sous-dimension visant à mesurer spécifiquement les compétences des dirigeants relativement au processus informationnel. Cette sous-dimension comporte huit variables: identifier les besoins d'information, repérer les sources, exploiter les sources électroniques, collecter les informations recherchées, trier les informations acquises, identifier les informations de valeur, utiliser les informations, diffuser l'information.

Nous avons retenu cinq attributs pour cerner la richesse de chacune des sept premières sous-dimensions: la complémentarité, l'état d'avancement, le caractère pratique, l'étendue des domaines maîtrisés, et la pertinence des compétences possédées par rapport aux besoins. Chaque attribut est mesuré au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de 1= Très limitée à 5= Très étendue. Nous avons utilisé la même échelle pour mesurer la richesse des compétences informationnelles.

Tableau 19: Variables, attributs et échelles retenus pour mesurer la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants

Opérationnalisation de la dimension compétences	Critères/variables retenus pour mesurer la richesse des compétences	Type d'échelle de mesure	N° questions
Développement de réseaux de relations Gestion du marketing international Segmentation des marchés étrangers Stratégie de produit Stratégie de prix Stratégie de promotion Stratégie de distribution	Complémentarité, état d'avancement, caractère pratique, étendue, et pertinence	Echelle ordinale à 5 points: 1= Très limité à 5= Très étendu	Questions 1 à 7 de la section F
Compétences informationnelles	Identifier les besoins, repérer les sources, exploiter les sources électroniques, collecter les informations, trier les informations, identifier les informations de valeur, utiliser les informations, diffuser l'information	Echelle ordinale à 5 points: 1= Très limité à 5= Très étendu	Questions 8 de la section F

4.334 La richesse des pratiques managériales

Nous avons identifié six groupes de variables permettant de cerner la richesse des pratiques managériales: la stratégie, la veille, la formation, la coordination, la communication et l'organisation des activités à l'étranger.

La proactivité de la stratégie est mesurée au moyen de six variables : la poursuite de la croissance, la volonté de se positionner parmi les leaders dans l'industrie, le désir d'être

les premiers à offrir de nouveaux produits, la volonté de développer les activités à l'étranger, la poursuite d'objectifs clairs à l'étranger, et enfin la planification des activités à l'étranger.

Tableau 20: Variables, attributs et échelles retenus pour mesurer la richesse des pratiques managériales

Opérationnalisation de la dimension managériale	Attributs retenus pour mesurer la richesse des pratiques managériales	Type d'échelle de mesure	N° questions
Stratégie	Poursuite de la croissance, volonté d'être parmi les leaders, désir d'être le premier à offrir de nouveaux produits, volonté de développer les activités à l'étranger, poursuite d'objectifs clairs à l'étranger, planification des activités à l'étranger.	Échelle ordinale à 5 points allant de 1= Très inexact à 5= Très exact	Question 1 à 6 de la section C
Veille	Anticipation des faits, étendue, recherche active de marchés/produits, continuité des activités, mobilisation d'une équipe compétente, couverture des besoins d'information.		
Formation	Dotation d'un centre de formation, continuité des pratiques, planification des activités, étendue du personnel touché, allocation d'un budget suffisant, couverture des besoins pour les activités à l'étranger.		
Coordination	Clarté et partage de la vision de la direction, efficacité du leadership, coordination étroite entre les dirigeants, pratique d'échanges informels, facilité de la collaboration interne, recours à des groupes de travail pour les projets importants		
Communication	Fréquence des échanges, formalisation des pratiques, étendue de la diffusion, facilité de la circulation de l'information, transmission fidèle des informations, compréhension adéquate de l'information diffusée.		
Organisation des activités à l'étranger	Centralisation, décentralisation, temps consacré, nombre d'employés impliqués, structuration des activités, adéquation du budget alloué.		

La proactivité de la veille est mesurée au moyen de six variables: l'anticipation des changements dans l'environnement, l'étendue des activités, la recherche active de marchés/produits, la pratique continue de la veille, la mobilisation à l'interne d'une équipe de veille compétente, et la couverture des besoins d'information de l'entreprise. La pratique de la formation est mesurée au moyen de six variables: la mise en place d'un

centre de formation, la continuité des pratiques, la planification des activités, l'étendue du personnel bénéficiant des activités, l'allocation d'un budget suffisant, et la couverture des besoins aux fins des activités à l'étranger. L'efficacité de la coordination est mesurée par six variables: la clarté et le partage de la vision de la direction, l'efficacité du leadership exercée par la direction, la coordination étroite des activités des dirigeants, la pratique d'échanges sur une base informelle, la facilité de la collaboration entre les départements, et le recours à des groupes de travail pour mener avec succès des projets importants. L'efficacité de la communication est mesurée au moyen de six variables: la fréquence de la communication entre les dirigeants, le recours non privilégié à la communication formelle, l'étendue de la diffusion de l'information, la circulation facile de l'information, la transmission fidèle des messages, et la compréhension adéquate des messages diffusés. Enfin, l'organisation des exportations est mesurée au moyen de six variables: la centralisation et la décentralisation des responsabilités, le temps consacré par les dirigeants, le nombre d'employés impliqués, la structuration des activités ainsi que l'allocation d'un budget suffisant. Une échelle ordinale à 5 points, allant de 1= Très inexact à 5= Très exact, est utilisée pour mesurer chacune de ces variables.

4.335 La richesse des expériences des dirigeants

Nous avons retenu de l'analyse de la littérature six domaines d'expériences pour les PME exportatrices: l'importation (achat à l'étranger de matières premières, produits ou équipements), l'exportation indirecte (vente à l'étranger via des maisons de commerce), l'exportation directe (vente à l'étranger via des agents, représentants, distributeurs), les alliances stratégiques (entente de coopération marquée par la création d'une tierce entité), la sous-traitance internationale (production pour le compte d'un donneur d'ordre étranger ou octroi de contrat de production à un sous-traitant étranger), et la création/gestion d'une filiale à l'étranger (implantation et mise en opération).

Nous retenons cinq attributs pour cerner la richesse des expériences des dirigeants dans chacun des six domaines ci-dessus: la durée, le nombre de projets gérés, la complexité des défis rencontrés, la diversité des contextes des expériences et, l'impact sur le savoir-faire

de l'entreprise. Ces attributs sont mesurés au moyen d'une échelle ordinale à 5 points allant de 1= Très limité à 5= Très étendu.

Tableau 21: Variables, attributs et échelles retenus pour mesurer la richesse des expériences internationales des dirigeants

Opérationnalisation de la dimension expériences	Attributs retenus pour mesurer la richesse des expériences	Type d'échelle de mesure	N° questions
Importation	Durée	Échelle ordinale à 5 points: 1= Très limitée à 5= Très étendue	Questions 1 à 5 de la section B
Exportation indirecte	Nombre de projets/clients		
Exportation directe	Complexité des défis		
Alliance stratégique	Diversité des contextes		
Sous-traitance internationale	Impact sur le savoir-faire		
Création/gestion d'une filiale			

4.4 Méthode de collecte des données

La nature causale de la problématique de cette recherche et la taille de l'échantillon final visé nous ont conduit à opter pour une méthode d'enquête par questionnaire pour collecter les données.

En raison des relations de collaboration que la Chaire Bombardier a développées au fil des années avec plusieurs PME manufacturières exportatrices inscrites dans la banque de données du CRIQ (Centre de recherche industrielle du Québec), nous avons utilisé cette banque qui compte environ 3200 entreprises exportatrices dans le but de maximiser le taux de réponse.

4.5 Le traitement des données

Pour les fins du traitement des données, nous utilisons quatre méthodes d'analyse statistique: descriptive, factorielle, de causalité prédictive et typologique. Dans un premier temps, nous recourons à des statistiques descriptives dans le but de décrire au moyen

d'indicateurs classiques (moyenne, fréquence et écart-type) les caractéristiques des entreprises échantillonnées ainsi que leur capacité d'absorption de l'information.

Par la suite, nous procédons à la vérification des hypothèses de recherche en utilisant la méthode des moindres carrés «Partial Least Squares: PLS». La méthode PLS combine l'analyse en composantes principales et l'analyse causale pour estimer et tester simultanément les paramètres d'un modèle de recherche. Nous recourons à cette méthode plutôt qu'à LISREL qui est plus connue, dans la mesure où elle est plus appropriée pour des analyses de causalité prédictive (causal-predictive analysis). Par ailleurs, le modèle d'équation structurelle utilisée par le PLS permet de tester le modèle de recherche et de vérifier simultanément les propriétés du modèle empirique sous-jacent. En outre, la méthode PLS se révèle particulièrement avantageuse en phase initiale de développement et de vérification d'une théorie (Fornell et Bookstein, 1982). Elle se révèle également plus robuste dans la mesure où elle ne requiert pas un échantillon large et des données normalement distribuées (Fornell et Larcker, 1981). Préalablement, nous avons recours à des analyse factorielles pour préparer les données.

Nous avons enfin recours à l'analyse typologique (cluster analysis) afin de vérifier la vraisemblance de l'assertion selon laquelle les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus compétitives et plus performantes, et inversement.

4.6 La validation et la structure du questionnaire d'enquête

Un questionnaire d'enquête a donc été développé, validé puis pré-testé dans le but de vérifier la vraisemblance des hypothèses de recherche avancées.

La version initiale du questionnaire a été soumis à un processus de validation auprès de huit personnes-ressources plus ou moins familières avec le sujet et la problématique. Cinq d'entre elles sont des professeurs qui sont respectivement spécialisés en PME, en marketing, en stratégie, en sciences de l'information et en méthodologie de recherche. Les trois autres personnes ressources sont respectivement professionnel de recherche en PME, étudiante de maîtrise en économie et étudiant de maîtrise en gestion des PME. Cette

première étape du processus de validation a mené à la re-formulation des questions jugées ambiguës ainsi qu'au retrait des questions jugées redondantes ou peu pertinentes à la vérification des hypothèses de recherche.

La version corrigée du questionnaire a été pré-testée auprès des responsables des exportations de 11 PME. Le pré-test avait pour but de vérifier la clarté et la pertinence des questions ainsi que la vraisemblance des hypothèses de recherche avancées. La structure du questionnaire a été progressivement améliorée au fur et à mesure des réactions et remarques recueillies auprès des répondants. Les améliorations apportées ont permis de réduire la version initiale du questionnaire de quatre pages.

Onze dirigeants (président directeur général, directeur général et directeur) de PME exportatrices ont accepté de participer au pré-test. Les répondants font partie de la banque de données des exportateurs du CRIQ en 1996. Étant donné que cette base de données n'informe pas sur la part ni sur les marchés d'exportation des entreprises qui y sont répertoriées, nous avons utilisé deux critères pour sélectionner les entreprises: la proximité (meilleure connaissance des entreprises et/ou minimisation des coûts de déplacement) et la diversité des répondants (afin d'assurer une certaine variété des répondants en particulier au plan de la taille et du secteur d'activité des entreprises). Les répondants ont été sollicités au hasard par téléphone séquentiellement selon l'ordre dans lequel ils sont répertoriés dans la banque de données du CRIQ. Lors de la sollicitation téléphonique, la problématique et les objectifs du projet de recherche ont été brièvement expliqués.

Les questionnaires ont été administrés sur terrain dans un triple objectif : cerner des points potentiellement pertinents mais non couverts dans le questionnaire, vérifier la clarté des questions et la sensibilité du répondant face à la complexité et la longueur du questionnaire et, recueillir l'évaluation du répondant quant à l'adéquation du questionnaire en rapport aux objectifs visés. Excepté dans un cas où le répondant a demandé de remplir immédiatement le questionnaire en raison de contraintes de temps non prévues, nous avons réalisé le pré-test en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons demandé aux répondants de parler de leur entreprise et de leurs activités d'exportation dans le but de cerner les particularités du contexte en présence au plan des préoccupations en matière de gestion, d'exportation et

d'information. Cette présentation a généralement duré de 30 à 90 minutes selon la disponibilité (volonté d'aider) et l'intérêt (désir d'échanger et d'apprendre) manifesté par le répondant pour le sujet. Cette étape visait à cerner des points non couverts dans le questionnaire. C'est seulement après avoir cerné le contexte global des activités d'exportation que nous avons demandé aux répondants de remplir le questionnaire. Cette deuxième étape a duré en moyenne 55 minutes. Au fur et à mesure du remplissage, il est arrivé à quelques occasions que le répondant demande des précisions sur certaines questions (ou que nous lui posions des questions) afin d'assurer la fiabilité des réponses fournies. C'est la principale raison pour laquelle le remplissage a pris plus de 45 minutes. Préalablement, nous avons rappelé les objectifs de l'étude puis clarifié la structure du questionnaire.

Au terme de chaque pré-test, nous avons posé les trois questions suivantes à chaque répondant. Dans la première question, nous demandons au répondant s'il aurait été en mesure de répondre adéquatement au questionnaire comme il venait de le faire sans notre aide. Tous ont répondu affirmativement bien que nous estimions qu'un d'entre eux aurait pu avoir plus de difficulté. Par la suite, nous avons demandé d'identifier la section à partir de laquelle le répondant aurait été tenté d'arrêter de répondre au questionnaire en raison de sa complexité ou de sa longueur. Tous ont indiqué qu'ils auraient complété le questionnaire jusqu'à la fin. Nous reconnaissons cependant ici l'existence de deux biais dont nous ne mesurons pas l'ampleur de l'impact: l'engagement préalable des répondants de participer au pré-test et le climat de confiance et de respect qui s'est instauré au fur et à mesure de la rencontre. Mais nous pensons également que la clarté des explications que nous avons fournies au sujet des objectifs de l'étude et de la structure du questionnaire a joué un rôle important. Pour cette raison, nous avons estimé nécessaire de reproduire ces explications dans la lettre d'accompagnement aux fins de l'envoi postal. Bien que les premiers répondants n'aient pas évoqué la longueur du questionnaire comme un facteur ayant pu les décourager à prendre part à l'étude, nous avons tenu à en réduire la taille pour maximiser le taux et la fiabilité des réponses. Dans cette perspective, nous avons procédé à deux principales modifications. Dans un premier temps, nous avons éliminé les questions apparemment intéressantes mais qui ne contribuent pas à la vérification des hypothèses de recherche. Par la suite, nous avons remplacé les explications répétées au début de chaque

question par une explication générique que nous présentons au début de chaque série de questions. Ces deux opérations ont permis de réduire le volume du questionnaire de 16 à 12 pages. Par ailleurs, nous avons réaménagé la structure du questionnaire en ordonnant les questions dans un ordre de complexité croissante afin de favoriser la fluidité des réponses. Enfin, nous avons demandé aux répondants d'évaluer dans quelle mesure les questions posées sont pertinentes et permettent effectivement d'atteindre l'objectif de vérifier la relation entre la capacité d'absorption de l'information et la performance à l'exportation. Tous les répondants ont confirmé la pertinence du sujet et la qualité de l'outil en rapport à l'objectif visé.

La version finale du questionnaire comporte 11 pages structurées en six parties. Elles sont successivement consacrées à cerner les caractéristiques, la compétitivité et la performance des entreprises; la richesse des expériences des dirigeants; la richesse des pratiques de gestion des entreprises, la richesse des informations des entreprises, la richesse des sources d'information des entreprises et enfin la richesse des compétences des dirigeants.

5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présentons les résultats en quatre sections. Dans la première section, nous relatons les résultats descriptifs concernant les caractéristiques globales, la compétitivité, la performance et la capacité d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées. Par la suite, nous faisons état des résultats de la réduction des variables qui seront utilisées aux fins de la vérification des hypothèses de recherche. La troisième section est consacrée à la présentation des résultats de la vérification empirique des hypothèses de recherche. La dernière section relate les résultats d'une analyse typologique visant à vérifier la vraisemblance de l'assertion selon laquelle que les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus performantes.

5.1 Les résultats descriptifs

Nous relatons successivement dans cette partie les résultats descriptifs concernant l'échantillon d'étude, les caractéristiques globales, la compétitivité, la performance et la capacité d'absorption de l'information des entreprises ciblées dans cette recherche.

5.11 L'échantillon final

Les résultats relatés ci-après proviennent du traitement de 110 réponses recueillies d'une large enquête postale réalisée avec la collaboration de l'Alliance des manufacturiers et exportateurs du Québec (AMEQ) et l'Association des fabricants de meubles du Québec (AFMQ) ainsi qu'avec le soutien financier du Centre d'étude en administration internationale de l'École des Hautes Études Commerciales (CETAI) et de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information de l'Université de Montréal (EBSI).

En tout, un nombre total de 1147¹⁵ questionnaires ont été envoyés par la poste. De ce nombre, 74 nous sont revenus pour cause de changement d'adresse (ou de disparition) des entreprises visées. Nous avons reçu réellement 130 réponses. De ce total, 15 nous ont été retournées non complétés par les répondants eux-mêmes pour cause de non-disponibilité temporaire ou encore de non exportation. Les 115 réponses restant représentent donc un taux de réponse de 10,7% que nous jugeons acceptable sur la base de nos expériences en matière d'enquête postale. Pour les fins du traitement, nous avons dû exclure 5 réponses en raison du niveau élevé d'omission de réponse à plusieurs questions.

5.12 Les caractéristiques des entreprises

Nous avons prévu dans le questionnaire quelques variables visant à caractériser minimalement les entreprises échantillonnées (tableau 22). En raison de la taille de l'échantillon, nous n'avons pas considéré pertinent de reconstituer, à partir de la base de données du CRIQ dont nous disposons, les données sur le secteur d'activité des entreprises dans la mesure où nos études antérieures (voir par exemple Julien et *al.* 1995) ont montré que le secteur est peu significatif par rapport à l'incertitude perçue dans l'environnement pour comprendre les pratiques informationnelles des PME.

Les entreprises échantillonnées sont relativement âgées car elles ont été fondées depuis plus de 30 ans en moyenne. Par ailleurs, on note que ce sont des entreprises de taille moyenne avec un effectif moyen d'environ 143 employés à temps plein. Plus de deux-tiers d'entre elles (70%) opèrent dans un secteur en croissance.

Les données relatives aux activités d'exportation permettent de relever que ces entreprises peuvent être qualifiées comme étant globalement des exportateurs expérimentés. En effet, elles exportent en moyenne depuis plus de 14 ans plus de 70% de leurs lignes de produits actuels. Elles vendent à trois principaux clients à l'étranger: des distributeurs/grossistes.

¹⁵ AMEQ : 295-58=237, AFMQ : 74 et EBSI : 836. L'AMEQ et l'AFMQ ont utilisé leur liste respective de membres alors que les envois que nous avons effectués via l'EBSI utilisent la banque de données des entreprises exportatrices du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) de 1996.

des consommateurs finaux/entreprises et des détaillants. Bien que le nombre moyen d'employés consacrant plus de la moitié de leur temps aux exportations soit plutôt faible (1,23), il ressort néanmoins qu'une proportion relativement élevée de ces entreprises (plus de 40%) se sont dotées d'un service/département spécifique d'exportation.

Tableau 22 : Quelques caractéristiques générales des entreprises

Variables analysées	Moyenne/pourcentage	Écart-type
Âge depuis la fondation (nbre d'années) :	31,4	21,1
Nombre total d'employés à temps plein :	143,6	159,1
Principaux clients étrangers :		
Distributeurs, grossistes	51,8%	-
Consommateurs finaux, entreprises	40,9%	-
Détaillants	26,4%	-
Négociants	10,9%	-
Autres	13,6%	-
Évolution du marché du secteur d'activité :		
Forte régression	1,8%	-
Régression	6,4%	-
Stagnation	21,8%	-
Croissance	60,0%	-
Forte croissance	10,0%	-
Nombre de lignes/variétés de produits :		
Fabriqués	11,5	15,6
Exportés	8,3	13,2
Nombre d'années d'exportation :	14,3	15,3
Nombre d'employés consacrant plus de 50% de leur temps aux exportations :	1,23	3,0
Entreprises possédant un service/département d'exportation	42,7%	-

5.13 La compétitivité des entreprises

Nous avons cerné la compétitivité des entreprises au moyen de 13 variables mesurées sur une échelle ordinale à 5 points d'ancrage. Nous avons demandé aux répondants de situer la position relative de leur entreprise par rapport à celle de leurs principaux concurrents concernant ces 13 variables. Le tableau 23 ci-dessous relate les résultats descriptifs.

Globalement, les résultats révèlent que les répondants à cette étude estiment que leur entreprise est en moyenne plus compétitive que celle de leurs concurrents sur la plupart des

indicateurs de comparaison retenus. En effet, on note que seulement 2 des 13 variables présentent une moyenne inférieure à 3 qui représente un niveau de compétitivité comparable aux concurrents. Les deux variables en question concernent les méthodes de marketing (2,97) et les programmes de publicité/promotion (2,87).

Tableau 23: Perception de la position concurrentielle de leur entreprise par les répondants

Variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)				
			1 : Très inférieur	2	3 : Comparable	4	5 : Très supérieur
Contenu technologique des produits	3,58	0,81	-	4,5	44,5	30,0	14,5
Qualité des produits	4,00	0,67	0,9	-	16,4	60,0	19,1
Caractère unique des produits	3,81	0,87	0,9	0,9	39,1	30,0	25,5
Variété des produits	3,67	0,90	-	6,4	39,1	30,0	19,1
Rapport qualité-prix des produits	3,77	0,79	0,9	2,7	30,0	46,4	16,4
Développement de nouveaux pds	3,67	1,03	2,7	9,1	27,3	33,6	22,7
Image/réputation de l'entreprise	3,83	0,85	0,9	5,5	22,7	48,2	20,0
Savoir-faire des employés	3,72	0,77	0,9	1,8	34,5	45,5	14,5
Programmes de publicité/promotion	2,87	1,01	4,5	33,6	35,5	14,5	8,2
Réseau de distribution	3,12	0,87	1,8	18,2	49,1	19,1	7,3
Services à la clientèle	3,61	0,75	-	5,5	36,4	43,6	10,0
Méthodes de marketing	2,97	0,92	4,5	23,6	42,7	20,9	4,5
Connaissance des marchés étrangers	3,20	0,87	1,8	16,4	44,5	27,3	6,4

Note : Pour tous les tableaux qui suivent, l'écart par rapport à 100% résulte des omissions de réponse.

Sur les 11 autres variables, les répondants estiment que leur entreprise est plus compétitive par rapport à leurs concurrents. Les trois principaux domaines dans lesquels cette supériorité est rapportée sont la qualité (4,0) et le caractère unique (3,81) des produits ainsi que la réputation (3,83). Il ressort deux domaines dans lesquels cet avantage est le plus faible. Ils concernent le réseau de distribution (3,12) et la connaissance des marchés (3,20). L'ensemble des résultats rapportés ci-dessus suggèrent que les entreprises échantillonnées dans cette étude sont en général, selon les répondants, plus compétitives que les entreprises dans leur secteur.

5.14 La performance des entreprises

Nous avons retenu trois catégories de variables pour cerner la performance des entreprises au cours des 3 dernières années : des indicateurs stratégiques, des indicateurs de croissance et des indicateurs liés spécifiquement aux exportations.

Les indicateurs stratégiques mesurent la satisfaction des dirigeants concernant les réalisations de leur entreprise en ce qui a trait à la croissance globale, la profitabilité des ventes à l'exportation, la compétitivité, la réputation, le volume des ventes exportées et à l'atteinte des objectifs visés à l'exportation de leur entreprise. Le tableau 24 ci-après relate les résultats descriptifs obtenus.

Les résultats obtenus montrent que les dirigeants des entreprises échantillonnées sont en général plutôt satisfaits des réalisations de leur entreprise au cours de 3 dernières années. En effet, on constate que la moyenne de toutes les variables est supérieure à 3. La réputation acquise représente le domaine où cette satisfaction est la plus élevée (3,92). À l'inverse, c'est dans l'atteinte des objectifs à l'exportation que cette satisfaction est la plus faible (3,37). Au moins la moitié des répondants estiment que leurs dirigeants sont satisfaits de la réputation (75,5% d'entre eux), de la profitabilité des exportations (61,8%), de la croissance globale (60,9%), de la compétitivité (60,0%) et du volume des exportations (54,5%) de leur entreprise. Si nous combinons ces résultats aux données sur l'âge moyen des entreprises, nous pouvons avancer que l'échantillon serait constitué pour une grande part d'entreprises qui sont plutôt bien établies dans leur secteur.

Tableau 24 : Satisfaction des dirigeants concernant les réalisations de leur entreprise au cours des 3 dernières années

Variables mesurées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)				
			1 : Très insatisfait	2	3 : Ni satisfait, satisfait	4	5 : Très satisfait
Croissance globale	3,71	1,20	6,4	10,0	20,0	30,0	30,9
Profitabilité des exportations	3,66	1,11	6,7	7,3	21,8	39,1	22,7
Compétitivité	3,66	0,94	1,8	9,1	16,4	42,7	17,3
Réputation	3,92	1,03	4,5	7,3	11,8	41,8	32,7
Volume des exportations réalisées	3,42	1,26	9,1	16,4	17,3	33,6	20,9
Atteinte des objectifs d'exportation	3,37	1,20	8,2	14,5	26,4	28,2	19,1

Pour mesurer la performance des entreprises sous l'angle de la croissance, nous avons demandé aux répondants d'indiquer le taux de croissance du nombre d'employés, des ventes totales et des profits sur les ventes totales de leur entreprise. Les résultats montrent que nous sommes en présence d'entreprises qui ont connu une croissance soutenue au cours des 3 dernières années. En effet, ces entreprises ont accru en moyenne leur effectif total de 14,04%, leurs ventes ainsi que leurs profits sur les ventes totales de plus de 19%. Afin de

mieux cerner la performance de ces entreprises au plan de la croissance, nous avons re-codifié les données sur une échelle ordinale de façon à classer les entreprises selon l'ampleur de leur croissance. Nous observons alors que moins du quart de ces entreprises n'ont pas connu de croissance au cours de la période considérée. Par contre, il ressort que presque 60% d'entre elles ont accru leurs ventes totales de plus de 10% en moyenne et 41,0% leur effectif total. Les données sur les profits sont plus difficiles à interpréter dans la mesure où un peu moins du tiers des répondants n'ont pas voulu répondre à cette question.

Nous avons complété la mesure de la performance en considérant la croissance, la part et la rentabilité par rapport aux ventes locales des exportations. Les résultats rapportés dans le tableau 25 montrent que les entreprises échantillonnées exportent une part élevée de leurs ventes totales (plus de 38% en moyenne) et qu'elles ont par ailleurs accru leurs exportations à un taux presque deux fois plus élevé par rapport à celui des ventes totales (38% contre 19,97%). Nous avons également procédé ici à une re-codification des données sur une échelle ordinale de façon à mieux cerner la performance à l'exportation des entreprises. Nous pouvons observer du tableau 25 que 57,2% de ces entreprises ont accru en moyenne leurs exportations de plus de 10% et que 74,6% d'entre elles exportent pour plus de 10% de leurs ventes. Ces résultats font état d'une performance qui est supérieure aux données qui sont généralement rapportées dans les statistiques officielles sur les PME exportatrices.

Tableau 25 : Indicateurs de croissance et d'exportation pendant les 3 dernières années

Variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)					
			0%	1 - 5%	6 à 10%	11 à 20%	21 à 40%	41% et plus
Croissance :								
Total des employés	14,04	17,46	17,3	21,8	17,3	25,5	9,1	6,4
Ventes totales	19,97	20,67	11,8	11,8	14,5	30,9	17,3	10,9
Profits sur les ventes	19,08	32,11	24,5	5,5	5,5	10,0	9,1	11,8
Exportations :								
Croissance des ventes	38,00	97,47	13,6	9,1	17,3	24,5	20,9	11,8
Part dans les ventes	38,56	28,22	1,8	11,8	9,1	17,3	15,5	41,8

Nous présentons à part, en raison de l'échelle de mesure différente utilisée, dans le tableau 26 ci-dessous les résultats concernant la perception de la rentabilité relativement aux ventes locales des exportations. Les résultats obtenus montrent que les répondants estiment en général que leurs exportations sont plus rentables comparées aux ventes locales. En

effet, la moyenne des réponses (3,51) est supérieure à celle de l'échelle. Les données sur la fréquence des réponses montrent que presque la moitié (49,1%) des répondants rapportent que les exportations de leur entreprise sont plus profitables comparées aux ventes locales.

Tableau 26 : Profitabilité des exportations par rapport aux ventes canadiennes pendant les 3 dernières années

Variable mesurée	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)				
			1 : Très inférieure	2: Inférieur	3 :Comparable	4 :Supérieure	5 : Très supérieure
Profitabilité des exportations	3,51	0,91	1,8	9,1	38,2	35,5	13,6

La combinaison de l'ensemble des résultats sur la performance avec l'information à l'effet que les entreprises échantillonnées exportent en moyenne depuis plus de 14 ans permet d'affirmer qu'une proportion importante des entreprises échantillonnées sont des exportateurs engagés, expérimentés et plutôt rentables.

5.15 La capacité d'absorption de l'information

Nous avons mesuré la capacité d'absorption de l'information des entreprises aux plans de la richesse des compétences à l'exportation, des informations à l'exportation, des sources d'information à l'exportation, des expériences à l'exportation et de la richesse des pratiques managériales. Nous relatons successivement ci-après les résultats descriptifs obtenus relativement aux cinq dimensions.

5.151 La richesse des compétences à l'exportation des dirigeants

Nous avons distingué pour les fins de l'étude huit domaines de compétence : le réseautage, la gestion du marketing, la segmentation des marchés, la stratégie de produit, la stratégie de prix, la stratégie de promotion, la stratégie de distribution et les compétences liées au processus informationnel. Nous avons mesuré la richesse des compétences au

moyen de cinq attributs : la complémentarité des dirigeants, l'état d'avancement, le caractère pratique, l'étendue et la pertinence aux besoins. Concernant les compétences informationnelles, nous avons mesuré leur richesse par l'ampleur des capacités relatives à la gestion du processus informationnel.

Globalement, l'observation des moyennes du tableau 27 permet de relever que la richesse des compétences des dirigeants diffère selon les domaines. Il ressort tout d'abord que les moyennes sont souvent inférieures à la moyenne de l'échelle (3), ce qui indique un niveau modéré des compétences. C'est en matière de réseautage (identification et développement de relations d'affaires, maîtrise des langues étrangères, connaissances des pratiques d'affaires) que les compétences des dirigeants des entreprises échantillonnées sont les plus riches. À l'inverse, c'est au niveau de la stratégie de promotion (préparation de la publicité, promotion des ventes, développement de l'image) que les compétences à l'exportation des dirigeants sont les moins riches.

La classification par ordre décroissant de la richesse des compétences à l'exportation dans les huit domaines donne le résultat suivant : le réseautage (3,18), la stratégie de prix (3,12), la gestion du marketing (2,74), la stratégie de produits (2,72), la segmentation des marchés (2,62), la stratégie de distribution (2,60), le processus informationnel (2,58) et la stratégie de promotion (2,40).

Ces résultats soulignent le rôle critique des réseaux en rapport avec la croissance des entreprises et le développement de leurs exportations. Considérant les résultats rapportés concernant la compétitivité et la performance de ces entreprises en général, il est pertinent de souligner que les compétences en matière de stratégie de produits figurent seulement au troisième rang. Ces observations tendent à indiquer que la qualité des produits est un atout important mais insuffisant pour assurer le succès. Il faut en plus être en mesure de les offrir à des prix «accessibles» et développer les relations d'affaires nécessaires à leur mise en marché.

On observe par ailleurs que la moyenne des cinq attributs utilisés pour mesurer la richesse des compétences varie sensiblement d'un domaine de compétence à un autre, mais que

celle-ci varie peu à l'intérieur de chaque domaine de compétence. La complémentarité des compétences possédées par les dirigeants (2,82) représente l'attribut le plus important alors que l'étendue (2,70) constitue l'attribut le plus faible.

Tableau 27: Résultats descriptifs de la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants

Sous -variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)					
			0 : Ne s'applique pas	1 : Très limitée	2	3 : Modérée	4	5 : Très étendue
Réseautage :								
Complémén. dirigeants	3,3	1,0	2,7	4,5	5,5	40,9	37,3	8,2
État d'avancement	3,1	1,0	2,7	5,5	9,1	50,9	23,6	7,3
Caractère pratique	3,2	1,1	2,7	5,5	8,2	37,3	35,5	10,0
Étendue	3,1	1,1	2,7	6,4	14,5	42,7	22,7	10,9
Pertinence aux besoins	3,2	1,1	2,7	6,4	11,8	32,7	33,6	11,8
Gestion du marketing :								
Complémén. dirigeants	2,8	1,3	7,3	10,9	12,7	34,5	27,3	6,4
État d'avancement	2,6	1,2	7,3	10,0	18,2	40,0	18,2	5,5
Caractère pratique	2,8	1,3	7,3	9,1	17,3	32,7	22,7	10,0
Étendue	2,6	1,3	8,2	11,8	19,1	37,3	14,5	9,1
Pertinence aux besoins	2,9	1,3	7,3	9,1	12,7	35,5	27,3	7,3
Segmentation marchés :								
Complémén. dirigeants	2,6	1,3	8,2	12,7	16,4	36,4	20,0	5,5
État d'avancement	2,6	1,3	9,1	13,6	18,2	31,8	19,1	7,3
Caractère pratique	2,6	1,3	8,2	12,7	18,2	31,8	19,1	9,1
Étendue	2,6	1,3	9,1	13,6	20,0	30,9	19,1	7,3
Pertinence aux besoins	2,7	1,4	9,1	11,8	17,3	27,3	23,6	9,1
Stratégie de produits :								
Complémén. dirigeants	2,8	1,5	10,9	9,1	15,5	27,3	23,6	12,7
État d'avancement	2,7	1,5	11,8	10,9	14,5	29,1	21,8	10,9
Caractère pratique	2,7	1,5	10,9	10,0	14,5	29,1	22,7	11,8
Étendue	2,7	1,5	11,8	10,9	13,6	29,1	21,8	11,8
Pertinence aux besoins	2,7	1,4	10,9	11,8	13,6	29,1	23,6	8,2
Stratégie de prix :								
Complémén. dirigeants	3,2	1,3	5,5	7,3	7,3	30,9	34,5	3,6
État d'avancement	3,1	1,3	5,5	6,4	10,9	33,6	30,0	12,7
Caractère pratique	3,2	1,3	6,4	6,4	10,9	29,1	30,0	16,4
Étendue	3,0	1,3	6,4	6,4	13,6	31,8	32,7	9,1
Pertinence aux besoins	3,1	1,3	6,4	6,4	8,2	32,7	32,7	11,8
Stratégie de promotion :								
Complémén. dirigeants	2,4	1,4	14,5	10,0	20,0	29,1	20,9	4,5
État d'avancement	2,4	1,4	13,6	10,0	26,4	22,7	21,8	4,5
Caractère pratique	2,4	1,4	13,6	10,9	21,8	26,4	21,8	4,5
Étendue	2,3	1,4	13,6	10,0	29,1	25,5	15,5	6,4
Pertinence aux besoins	2,5	1,4	13,6	10,0	20,9	28,2	19,1	6,4
Stratégie de distribution :								
Complémén. dirigeants	2,7	1,5	15,5	8,2	12,7	25,5	26,4	10,9
État d'avancement	2,5	1,5	15,5	9,1	18,2	22,7	26,4	7,3
Caractère pratique	2,6	1,5	15,5	8,2	18,2	23,6	24,5	9,1
Étendue	2,6	1,5	15,5	7,3	17,3	28,2	20,9	10,9
Pertinence aux besoins	2,6	1,5	15,5	7,3	16,4	23,6	25,5	10,0
Processus informationnel :								
Identifier les besoins	1,3	1,1	3,6	6,4	10,0	38,2	30,9	8,2
Repérer les sources	1,3	1,1	4,5	3,6	11,8	42,7	28,2	7,3
Expl. sources électro.	2,9	1,3	4,5	12,7	15,5	28,2	27,3	10,0
Collecter les inform.	2,9	1,2	4,5	8,2	16,4	35,5	27,3	6,4
Trier les informations	2,9	1,2	5,5	7,3	12,7	27,3	28,2	6,4
Ident. les info de valeur	3,2	1,2	3,6	5,5	12,7	30,0	35,5	10,0
Valoriser l'information	3,2	1,2	4,5	4,5	11,8	31,8	36,4	9,1
Diffuser l'information	3,0	1,2	4,5	8,2	10,9	37,3	28,2	8,2

La classification par ordre décroissant de l'importance relative des cinq attributs donne le résultat suivant : la complémentarité (2,82), la pertinence (2,81), le caractère pratique (2,78), l'état d'avancement (2,71) et l'étendue (2,70).

5.152 La richesse des informations à l'exportation

Nous avons distingué pour les fins de l'étude sept domaines d'information : les clients, les concurrents, les produits, les prix, la promotion, la distribution, et l'environnement des marchés. Nous avons mesuré la richesse des informations au moyen de cinq attributs : l'opportunité de l'accès, la pertinence, le potentiel instructif, la quantité et l'exclusivité.

Globalement, l'observation des moyennes dans le tableau 28 montre que la richesse des informations auxquelles ces entreprises ont accès diffère également selon les domaines. Comme nous l'avons observé au niveau des compétences, les moyennes sont souvent inférieures à la moyenne de l'échelle (3) indiquant un niveau modéré de la richesse des informations. Les informations les plus riches que possèdent en général ces entreprises concernent les produits (caractéristiques, normes techniques, besoins d'adaptation, emballage, innovation). À l'inverse, les répondants rapportent que ce sont les informations qu'elles possèdent relativement aux pratiques de promotion et de publicité (méthodes, médias disponibles, fréquence, messages véhiculés, coûts, collaboration avec les intermédiaires et détaillants) qui sont les moins riches. On retrouve ici la même observation faite concernant les compétences. Ces deux résultats ne sont pas contradictoires avec le fait que l'image/réputation constitue un des principaux avantages concurrentiels de ces entreprises. Une des explications possibles de cette apparente contradiction tiendrait au fait que les entreprises tirent leur réputation non de la qualité ou de l'efficacité de leur stratégie de promotion mais plutôt de la visibilité et du succès générés par la qualité soutenue de leurs produits aux plans technologique, de l'innovation et du rapport qualité-prix.

Tableau 28 : Résultats descriptifs de la richesse des informations à l'exportation

Sous -variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)					
			0 : Ne s'applique pas	1 : Très limité	2	3 : Modérée	4	5 : Très étendu
Clients :								
Opportunité de l'accès	2,8	1,3	7,3	9,1	14,5	35,5	26,4	7,3
Pertinence	3,0	1,2	5,5	7,3	13,6	31,8	32,7	8,2
Potentiel instructif	2,9	1,2	5,5	6,4	13,6	40,9	26,4	6,4
Quantité	2,8	1,2	5,5	10,0	13,6	40,0	23,6	6,4
Exclusivité	2,2	1,3	8,2	21,8	22,7	32,7	7,3	6,4
Concurrents :								
Opportunité de l'accès	2,7	1,2	5,5	15,5	14,5	37,3	21,8	5,5
Pertinence	2,7	1,2	5,5	12,7	14,5	38,2	21,8	6,4
Potentiel instructif	2,7	1,2	5,5	12,7	17,3	33,6	23,6	6,4
Quantité	2,4	1,2	5,5	19,1	20,0	34,5	18,2	1,8
Exclusivité	1,9	1,2	8,2	34,5	20,0	25,5	8,2	1,8
Produits :								
Opportunité de l'accès	3,0	1,3	5,5	10,9	9,1	32,7	31,8	8,2
Pertinence	3,1	1,2	5,5	9,1	6,4	30,9	38,2	8,2
Potentiel instructif	3,1	1,3	5,5	10,9	8,2	29,1	34,5	11,0
Quantité	2,8	1,3	5,5	12,7	11,8	33,6	28,2	6,4
Exclusivité	2,2	1,3	9,1	28,2	15,5	26,4	12,7	5,5
Prix:								
Opportunité de l'accès	3,0	1,3	3,6	13,6	10,0	37,3	23,6	11,8
Pertinence	2,9	1,3	3,6	14,5	12,7	30,9	25,5	11,8
Potentiel instructif	3,1	1,3	3,6	13,6	9,1	28,2	32,7	11,8
Quantité	2,7	1,2	3,6	16,4	19,1	31,8	20,0	8,2
Exclusivité	2,1	1,3	7,3	31,8	21,8	21,8	10,0	6,4
Promotion								
Opportunité de l'accès	2,3	1,3	16,4	9,1	17,3	39,1	14,5	3,6
Pertinence	2,4	1,3	13,6	10,0	20,9	34,5	15,6	4,5
Potentiel instructif	2,3	1,4	14,5	11,8	24,5	26,6	18,2	3,6
Quantité	2,2	1,3	14,5	12,7	25,5	29,1	11,8	5,5
Exclusivité	1,7	1,2	16,4	26,4	28,2	20,9	5,5	1,8
Distribution :								
Opportunité de l'accès	2,5	1,4	12,7	13,6	10,9	32,7	25,5	3,6
Pertinence	2,5	1,4	12,7	12,7	15,5	27,3	23,6	6,4
Potentiel instructif	2,6	1,4	12,7	12,7	11,8	28,2	27,3	5,5
Quantité	2,4	1,4	11,8	18,2	14,5	28,2	21,8	3,6
Exclusivité	1,8	1,2	14,5	26,4	16,4	18,2	10,0	1,8
Environnement :								
Opportunité de l'accès	2,1	1,4	8,2	10,9	10,9	30,9	29,1	10,0
Pertinence	2,9	1,3	7,3	10,0	10,0	34,4	25,5	11,8
Potentiel instructif	2,8	1,3	7,3	10,9	12,7	32,7	27,3	8,2
Quantité	2,7	1,3	7,3	10,7	12,7	37,3	23,6	5,5
Exclusivité	1,8	1,2	10,9	34,5	20,0	24,5	7,3	1,8

La classification par ordre de richesse décroissante des informations liées aux sept domaines donne le résultat suivant : les produits (2,84), les prix (2,76), les clients (2,74), les concurrents (2,48), l'environnement des marchés (2,46), la distribution (2,36) et la promotion (2,18). On note ici que la richesse moyenne des informations à l'exportation que possèdent ces entreprises est légèrement inférieure à la richesse des compétences à l'exportation de leurs dirigeants. Ce résultat est contraire à nos attentes. Nous nous attendons à observer le phénomène contraire considérant notamment que la littérature pertinente enseigne que les connaissances résultent du traitement de l'information. En effet

d'après la théorie, des connaissances riches résulteraient du traitement d'informations d'une richesse plus grande ou du moins comparable.

On relève par ailleurs que la moyenne des attributs mesurant la richesse des informations varie sensiblement d'un domaine d'information à un autre mais qu'elle varie peu à l'intérieur de chaque domaine. La pertinence et le potentiel instructif (2,78) constituent les attributs les plus importants alors que l'exclusivité représente l'attribut le moins important. La classification par ordre décroissant de l'importance relative des cinq attributs donne le résultat suivant : la pertinence et le potentiel instructif (2,78), l'opportunité de l'accès (2,62), la quantité (2,57) et l'exclusivité (1,95).

5.153 La richesse des sources d'information

Nous avons distingué six catégories de sources d'information. Elles sont respectivement liées aux marchés, à l'approvisionnement, au secteur industriel, au secteur institutionnel, internes à l'entreprise et les sources électroniques. Nous avons mesuré la richesse de ces sources au moyen de cinq attributs : la facilité des contacts, la fiabilité des informations obtenues, l'interactivité des échanges, la capacité en information et la densité des contacts.

Globalement, l'observation des moyennes du tableau 29 révèle que la richesse des sources d'information à l'exportation des entreprises varie selon le type de source. Les différences sont ici beaucoup plus marquées comparées aux résultats rapportés concernant les compétences et les informations. Les sources les plus riches sont internes (3,14) aux entreprises elles-mêmes (personnel, données et systèmes d'information, études internes, filiales). Ce résultat confirme, d'une part, un point de vue généralement souligné dans la littérature à l'effet qu'une partie importante des informations dont les entreprises ont besoin sont souvent disponibles à l'interne et que le problème réside dans le fait que l'information utile n'est pas souvent disponible là où elle est nécessaire. D'autre part, il est cohérent avec les résultats de nos études sur la veille technologique (Julien et *al.* 1996) à l'effet que les

PME performantes se distinguent par le fait qu'elles se sont dotées à l'interne d'une capacité d'information plus ou moins développée.

Tableau 29: Résultats descriptifs concernant la richesse des sources d'information

Sous -variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)					
			0 : Ne s'applique pas	1 : Très limité	2	3 : Modérée	4	5 : Très étendu
Liées aux marchés								
Facilité des contacts	3,1	1,2	6,4	3,6	11,8	33,6	33,6	10,0
Fiabilité informations	3,1	1,2	6,4	3,6	13,6	35,5	30,9	10,0
Interactivité échanges	3,0	1,3	6,4	6,4	15,5	32,7	29,1	9,1
Capa. en information	2,9	1,2	6,4	5,5	16,4	34,5	30,9	5,5
Densité des contacts	2,7	1,2	7,3	8,2	19,1	33,6	24,5	4,5
Liées à l'approvisionnement.								
Facilité des contacts	2,9	1,3	9,1	4,5	14,5	33,6	29,1	8,2
Fiabilité informations	3,0	1,3	10,0	3,6	11,8	31,8	36,4	6,4
Interactivité échanges	2,7	1,3	10,9	3,6	21,8	36,4	19,1	7,3
Capa. en information	2,7	1,3	10,0	6,4	20,9	27,3	29,1	5,5
Densité des contacts	2,5	1,4	10,9	10,0	21,8	30,9	17,3	7,3
Liées au secteur :								
Facilité des contacts	3,3	1,3	6,4	4,5	6,4	31,8	36,4	14,5
Fiabilité informations	3,2	1,2	6,4	3,6	7,3	38,2	32,7	10,9
Interactivité échanges	2,9	1,2	7,3	6,4	9,1	45,5	27,3	3,6
Capa. en information	3,0	1,2	7,3	3,6	11,8	36,4	34,5	5,5
Densité des contacts	2,7	1,3	8,2	9,1	18,2	33,6	21,8	7,3
Liées aux institutions:								
Facilité des contacts	2,0	1,6	23,6	19,1	10,9	24,5	16,4	5,5
Fiabilité informations	2,1	1,6	22,7	17,3	10,9	23,6	20,0	4,5
Interactivité échanges	1,9	1,4	22,7	20,9	12,7	28,2	12,7	1,8
Capa. en information	2,0	1,5	22,7	17,3	12,7	27,3	17,3	1,8
Densité des contacts	1,8	1,4	23,6	20,0	16,4	26,4	10,0	3,6
Internes:								
Facilité des contacts	3,3	1,3	3,6	10,0	4,5	29,1	36,4	16,4
Fiabilité informations	3,3	1,2	3,6	7,3	4,6	26,4	42,7	12,7
Interactivité échanges	3,1	1,3	4,5	11,8	4,6	30,0	33,6	12,7
Capa. en information	3,0	1,2	3,6	12,7	8,2	30,9	35,5	8,2
Densité des contacts	3,0	1,3	4,5	12,7	10,9	35,5	21,8	13,6
Électroniques:								
Facilité des contacts	2,7	1,6	13,6	16,4	5,5	24,5	30,0	10,0
Fiabilité informations	2,5	1,4	12,7	14,5	14,5	28,2	24,5	4,5
Interactivité échanges	2,3	1,3	12,7	18,2	16,4	30,9	18,2	2,7
Capa. en information	2,5	1,5	12,7	16,4	15,5	20,9	26,4	7,3
Densité des contacts	2,3	1,4	12,7	19,1	13,6	30,0	18,2	4,5

À l'inverse, les sources jugées les moins riches se rapportent au secteur institutionnel (1,96), soit les ministères et organismes gouvernementaux, les maisons de commerce, les ambassades, les organismes internationaux et les publications gouvernementales. La majorité des études sur l'utilisation des sources d'informations par les PME rapportent le même phénomène. Cependant, nos études antérieures (Julien et al. 1996) ont également montré que les PME exportatrices qui sont plus engagées et plus expérimentées, ce qui semble être le cas de la majorité des entreprises de notre échantillon, ont une perception plus positive des sources institutionnelles. L'explication que nous avons fournie consistait

à dire que ces entreprises ont appris à mieux exploiter et tirer profit des ressources offertes par le gouvernement.

La classification par ordre décroissant de la richesse des six catégories de source d'information donne le résultat suivant : les sources internes (3,14), les sources liées au secteur (3,02), les sources liées aux marchés (2,96), les sources liées à l'approvisionnement (2,76), les sources électroniques (2,46) et les sources liées aux institutions (1,96).

On observe également ici que la moyenne des attributs utilisés pour mesurer la richesse des sources varie sensiblement d'une catégorie à une autre mais qu'elle varie peu à l'intérieur d'une même catégorie. La facilité des contacts (2,88) représente l'attribut le plus important alors que la densité des contacts (2,50) constitue l'attribut le moins important. La première observation confirme les thèses soutenues par O'Reilly (1983) à l'effet que les entreprises tendent à privilégier les sources d'information accessibles. La classification par ordre décroissant de l'importance relative des cinq attributs donne le résultat suivant : la facilité d'accès (2,88), la fiabilité des informations recueillies (2,86), la capacité en information (2,68) et l'interactivité des échanges (2,65),

5.154 La richesse des expériences des dirigeants

Nous avons retenu pour les fins de l'étude six domaines d'expériences : l'importation, l'exportation indirecte, l'exportation directe, les alliances stratégiques, la sous-traitance internationale et la gestion d'une filiale à l'étranger. Nous avons mesuré la richesse des expériences au moyen de cinq attributs: la durée, le nombre de clients/projets, la complexité, la diversité du contexte et l'impact sur le savoir-faire.

Les résultats du tableau 30 révèlent globalement que la richesse des expériences à l'exportation des dirigeants des entreprises ciblées varie selon les domaines mais que celle-ci est en général plutôt restreinte excepté en matière d'exportation directe. En effet, on peut constater que les moyennes sont en général très inférieures à la moyenne de l'échelle. C'est en matière d'exportation directe (exportation via des agents, représentants et distributeurs

par opposition à exportation via des maisons de commerce) que les expériences des dirigeants sont les plus riches.

Tableau 30: Résultats descriptifs de la richesse des expériences des dirigeants

Sous-variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)					
			0 : Aucune	1 : Très limité	2	3 : Modéré	4	5 : Très étendu
Importation :								
Durée	2,6	1,6	16,4	13,6	6,4	25,5	23,6	13,6
Nombre de projets/clients	2,4	1,5	17,3	14,5	10,0	30,0	19,1	7,3
Complexité des défis	2,3	1,4	17,3	14,5	10,9	34,5	16,4	3,6
Diversité des contextes	2,2	1,5	20,0	15,5	10,9	30,9	15,5	4,5
Impact sur le savoir-faire	2,2	1,5	20,0	15,5	10,0	30,9	17,3	5,5
Exportation indirecte :								
Durée	1,4	1,7	51,8	10,9	3,6	16,4	9,1	7,3
Nombre de projets/clients	1,2	1,6	51,8	10,0	8,2	15,5	9,1	2,7
Complexité des défis	1,3	1,6	51,8	9,1	3,6	19,1	11,8	2,7
Diversité des contextes	1,3	1,6	51,8	9,1	5,5	20,0	8,2	3,6
Impact sur le savoir-faire	1,4	1,7	51,8	8,2	3,6	18,2	12,7	3,6
Exportation directe :								
Durée	3,4	1,5	10,9	4,5	5,5	21,8	30,0	25,5
Nombre de projets/clients	3,1	1,5	10,9	4,5	8,2	30,0	21,8	21,8
Complexité des défis	3,1	1,4	10,0	3,6	10,0	28,2	32,7	12,7
Diversité des contextes	3,0	1,3	10,0	2,7	10,0	36,4	28,2	10,0
Impact sur le savoir-faire	3,0	1,4	10,0	4,5	7,3	30,9	33,6	10,0
Alliance stratégique :								
Durée	0,9	1,6	67,3	7,3	4,5	8,2	6,4	5,5
Nombre de projets/clients	0,8	1,4	66,4	7,3	10,0	4,5	6,4	3,6
Complexité des défis	1,0	1,6	66,4	3,9	5,5	8,2	10,9	3,6
Diversité des contextes	1,0	1,5	66,4	4,5	4,5	10,0	10,0	2,7
Impact sur le savoir-faire	1,0	1,6	66,4	4,5	4,5	6,4	11,8	4,5
Sous-traitance :								
Durée	0,7	1,4	70,9	8,2	4,5	6,4	5,5	3,6
Nombre de projets/clients	0,6	1,2	70,9	12,7	4,5	6,5	2,7	2,7
Complexité des défis	0,8	1,4	70,9	4,5	5,5	8,2	7,3	1,8
Diversité des contextes	0,6	1,3	71,8	5,5	8,2	6,4	2,7	2,7
Impact sur le savoir-faire	0,7	1,4	71,8	7,3	5,5	6,4	1,8	3,1
Gestion d'une filiale :								
Durée	1,0	1,6	67,3	1,8	5,5	11,8	5,5	5,5
Nombre de projets/clients	0,8	1,4	66,4	8,2	3,6	10,0	5,5	1,8
Complexité des défis	1,0	1,6	66,4	1,8	4,5	6,4	12,7	3,6
Diversité des contextes	0,9	1,5	66,4	4,5	4,5	9,1	6,4	4,5
Impact sur le savoir-faire	0,9	1,6	66,4	3,6	4,5	8,2	8,2	4,5

À l'inverse, ces expériences sont les moins riches relativement à la sous-traitance internationale (fabrication de produits pour le compte d'un donneur d'ordre étranger ou octroi d'un contrat de sous-traitance à un manufacturier étranger). La classification par ordre décroissant de la richesse des expériences de ces dirigeants dans les six domaines donne le résultat suivant : l'exportation directe (3,12), l'importation (2,34), l'exportation indirecte (1,32), les alliances stratégiques (0,96), la gestion d'une filiale à l'étranger (0,92) et la sous-traitance internationale (0,68). La richesse restreinte des expériences en matière d'exportation indirecte reflète le recours limité par les PME aux maisons de commerce.

Les résultats concernant la richesse des expériences en matière d'alliance stratégique semblent indiquer que les PME, contrairement aux thèses soutenues entre autres par Noël (1991) et Christensen (1991), exploitent encore peu la voie des alliances pour développer leurs exportations.

On observe de nouveau ici que la moyenne des attributs utilisés pour mesurer la richesse des expériences varie sensiblement d'un domaine à un autre, mais qu'elle varie peu à l'intérieur de chaque type d'expérience. La récurrence de cette seconde observation semble indiquer la cohérence ainsi que l'unidimensionnalité des attributs retenus pour mesurer la notion de richesse. La durée de l'expérience (1,66) représente l'attribut le plus important alors que le nombre de projets/clients constitue l'attribut le moins important (1,48). La classification par ordre décroissant de l'importance relative des cinq attributs donne le résultat suivant : la durée de l'expérience (1,66), la complexité des défis/efforts (1,58), l'impact sur le savoir-faire (1,53), la diversité des contextes (1,50) et le nombre de projets/clients (1,48).

5.155 La richesse des pratiques managériales

Pour cerner la richesse de pratiques managériales des entreprises, nous avons considéré : l'organisation des exportations, les orientations stratégiques, la veille, la formation, la coordination et la communication. Les attributs retenus pour cerner la richesse des pratiques diffèrent selon les domaines. Concernant l'organisation des exportations et la formation, la notion de richesse est utilisée pour signifier essentiellement l'adéquation des ressources mobilisées. Relativement aux orientations stratégiques et à la veille, la notion de richesse a été opérationnalisée pour signifier la proactivité des pratiques. Enfin, pour ce qui est des pratiques en matière de coordination et de communication, les critères retenus pour mesurer la richesse ont trait à l'efficacité des processus mis en œuvre.

Globalement, on observe du tableau 31 que les moyennes sont légèrement supérieures comparées à celles des autres dimensions de la capacité d'absorption de l'information. Ces résultats tendent à indiquer que les pratiques de gestion constitueraient éventuellement une

des composantes essentielles de la capacité d'absorption des entreprises de notre échantillon. La classification par ordre décroissant de la richesse des pratiques managériales dans les six domaines donne le résultat suivant : les orientations stratégiques (3,86), la communication (3,56), la coordination (3,22), l'organisation des exportations (3,05), la formation (3,02) et la veille (2,98).

Tableau 31: Résultats descriptifs de la richesse des pratiques de gestion

Sous-variables analysées	Moyenne	Écart type	Fréquence des réponses (en %)				
			1 : Très inexact	2	3 : En partie vrai	4	5 : Très exact
Organisation des exportations :							
Non centralisation des responsab.	2,5a	1,3	10,0	10,9	30,0	18,2	28,2
Décentralisation des responsab.	2,8	1,3	25,5	9,1	30,0	20,9	10,9
Temps consacré par les dirigeants	3,1	1,0	3,6	20,0	40,9	21,8	10,9
Nombre d'employés impliqués	2,5	1,1	15,5	40,0	23,6	10,9	6,4
Structuration des activités	3,2	1,0	6,4	10,9	39,1	32,7	9,1
Allocation d'un budget adéquat	3,3	1,1	6,4	15,5	30,9	27,3	16,4
Pratiques de veille :							
Anticipation des faits	3,4	1,0	3,6	10,9	38,2	30,0	14,5
Non limitation à l'envir. immédiat	3,2a	1,0	6,4	16,4	35,5	28,2	9,1
Recherche de marchés/pdts	3,6	1,1	1,8	13,6	23,6	37,3	30,9
Continuité des activités	3,3	1,1	8,2	13,6	26,4	34,5	15,5
Mob. d'une équipe compétente	2,2	1,1	30,9	31,8	21,8	8,2	4,5
Couverture des besoins	2,2	0,9	2,7	16,4	44,5	26,4	7,3
Orientations stratégiques :							
Poursuite de la croissance	4,1	0,8	0,9	3,6	15,5	41,8	36,4
Volonté d'être parmi les leaders	4,1	0,9	0,9	4,5	15,5	34,5	42,7
Offrir le premier nouveaux pdts	3,7	1,2	4,5	13,6	20,0	23,6	36,4
Volonté de développer les export.	4,0	0,9	0,9	5,5	23,6	31,8	36,4
Poursuite d'objectifs à l'export	3,7	0,9	0,9	10,9	25,5	36,4	24,5
Planification des exportations	3,6	1,0	2,7	10,0	27,3	35,5	22,7
Formation :							
Dotation d'un centre	2,4	1,3	31,8	19,1	28,2	10,0	10,0
Continuité des pratiques	3,0	1,2	10,9	19,1	37,3	18,2	14,5
Planification des activités	3,1	1,1	8,2	17,3	40,0	19,1	14,5
Personnel visé non limité	3,4a	1,2	4,5	20,9	29,1	19,1	25,5
Allocation d'un budget suffisant	3,3	1,1	4,5	18,2	29,1	31,8	15,5
Couverture des besoins	2,9	1,1	14,5	17,3	36,4	25,5	5,5
Coordination :							
Vision connue et partagée	3,5	0,9	2,7	9,1	31,8	40,0	15,5
Efficacité du leadership	3,7	0,9	1,8	5,5	31,8	41,8	19,1
Coordin. étroite entre dirigeants	3,5	0,9	0,9	9,1	39,1	34,5	15,5
Caractère informel des échanges	3,4	1,0	3,6	9,1	42,7	25,5	18,2
Facilité de la collab. interne	2,2	0,9	23,6	34,5	30,9	9,1	-
Recours à des groupes de travail	3,0	1,2	11,8	18,2	30,9	26,4	11,8
Communication :							
Fréquence des échanges	4,1	0,7	-	0,9	21,8	39,1	37,3
Priorité à la comun. formelle	3,4a	1,0	4,5	10,2	39,1	30,9	13,6
Diffusion limitée de l'info.	3,5a	0,9	0,9	10,9	37,3	31,8	17,3
Circulation difficile de l'info.	3,7a	0,9	-	10,9	28,2	39,1	20,1
Transmission fidèle des info.	3,4	0,8	-	13,6	39,1	37,3	8,2
Messages adéquat. compris	3,3	0,7	-	10,0	45,5	34,5	6,4

a: L'inversion de la codification de ces items a été nécessaire afin de permettre l'interprétation adéquate des résultats.

L'analyse des sous-variables utilisées pour cerner la richesse des orientations stratégiques permet de relever qu'une proportion importante des entreprises ciblées accordent de

l'importance à la poursuite de la croissance (4,1), au fait d'être parmi les leaders dans leur industrie (4,1), au développement des exportations (4,0), à la poursuite d'objectifs clairs à l'exportation (3,7) et à la planification des exportations (3,6). Ces résultats indiquent qu'une forte proportion des entreprises ciblées poursuivent des orientations stratégiques proactives.

Au niveau de la communication, l'observation des moyennes montre que les pratiques de plusieurs de ces entreprises sont caractérisées par le fait que leurs dirigeants communiquent fréquemment entre eux (4,1), l'information circule plutôt facilement (3,7), la diffusion de l'information n'est pas limitée aux dirigeants (3,5), la communication formelle n'est pas privilégiée (3,4), les informations sont transmises fidèlement (3,4), et que les messages sont adéquatement compris (3,3). Ces résultats tendent à indiquer l'efficacité relative de la communication dans ces entreprises.

L'analyse des pratiques en matière de coordination montre que le leadership exercé par la direction est efficace (3,7), la vision de la direction est bien connue et partagée (3,5), les dirigeants coordonnent étroitement leurs activités (3,5), les échanges se font sur une base informelle (3,4), et que des groupes de travail sont souvent créés pour mener à terme des projets importants. On note cependant, que la collaboration entre les départements dans ces entreprises n'est pas pour autant facile. Ces résultats, combinés à ceux sur les pratiques de communication, tendent à indiquer une efficacité relative des mécanismes d'intégration dans ces entreprises.

Concernant l'organisation des exportations, les résultats montrent que le principal dirigeant n'assume pas à lui seul les responsabilités (3,4), un budget adéquat y est alloué (3,3), les activités sont plutôt structurées et organisées (3,2), et que les dirigeants y consacrent plutôt beaucoup de leurs temps (3,1). On note toutefois que les responsabilités des exportations ne relèvent pas toujours d'un autre dirigeant (2,8) et qu'un nombre restreint du personnel y est impliqué (2,5). Ces résultats tendent à indiquer que les entreprises ciblées allouent des ressources relativement adéquates à la conduite des activités d'exportation.

Pour ce qui est des pratiques de formation, les résultats révèlent que les entreprises ciblées limitent leurs activités dans ce domaine à une proportion limitée du personnel (3,4), qu'elles y allouent un budget suffisant (3,3), planifient les activités (3,1) et les réalisent sur une base continue (3,0). Toutefois, une proportion encore limitée de ces entreprises estiment couvrir leurs besoins (2,9) et se sont dotées d'un centre de formation à l'interne (2,4). Ces résultats montrent que les entreprises déploient les moyens pour assurer l'efficacité de la formation et que la recherche de cette efficacité n'implique pas, pour plusieurs des entreprises ciblées, la création d'un centre de formation à l'interne.

Les résultats obtenus relativement aux pratiques de veille montre que ces entreprises recherchent activement de nouveaux marchés/produits (3,6), s'efforcent d'anticiper les événements (3,4), font de la veille sur une base continue (3,3) et ne limitent pas leurs activités à l'environnement immédiat (3,2). Ces résultats tendent à indiquer globalement que les entreprises ciblées pratiquent une veille de type proactif.

5.16 Récapitulation des résultats descriptifs

Les analyses descriptives que nous avons effectuées permettent de dégager les faits saillants ci-après concernant les caractéristiques globales, la compétitivité, la performance et la capacité d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées.

Les entreprises échantillonnées sont relativement âgées, de taille moyenne opérant pour plusieurs d'entre elles dans un secteur en croissance. Ce sont des exportateurs expérimentés qui vendent une part importante de leurs lignes de produits principalement à des distributeurs/grossistes, des consommateurs finaux/entreprises et à des détaillants. Bien que le nombre d'employés consacrant une part importante de leur temps aux exportations soit faible (1,23), une proportion plutôt élevée de ces entreprises se sont dotées d'un service/département spécifique d'exportation.

Sur le plan de la compétitivité, une proportion importante des répondants estiment que leur entreprise est plus compétitive par rapport aux concurrents dans plusieurs domaines. Leurs

principales forces se rapportent à la qualité et au caractère unique de leurs produits ainsi qu'à leur réputation.

Les données recueillies sur la performance ont permis de relever que les dirigeants de ces entreprises sont généralement satisfaits de leurs réalisations. Nous avons par ailleurs relevé que ces entreprises ont connu une croissance soutenue aux plans de l'emploi, des ventes totales, des profits et des exportations. Enfin, elles exportent pour une grande part de leurs ventes, lesquelles exportations sont généralement plus profitables comparées aux ventes au Canada.

L'analyse des caractéristiques des cinq dimensions de la capacité d'absorption de l'information met en relief la richesse des compétences des dirigeants en matière de réseautage et de stratégie de prix; la richesse relativement restreinte des informations possédées par les entreprises; la richesse des sources d'information internes et de celles liées au secteur; la richesse des expériences des dirigeants en matière d'exportation directe; et la richesse prédominante des pratiques de gestion aux plans stratégique, de la communication, de la coordination de l'organisation des exportations et de la formation. Nous avons enfin observé une relative stabilité de l'importance des attributs utilisés pour mesurer la richesse des sous-dimensions de la capacité d'absorption de l'information.

5.2 La réduction des variables sous-tendant les construits du modèle de recherche

Cette étape du traitement vise essentiellement à préparer les données en vue de la vérification des hypothèses de recherche. Elle s'avère nécessaire en raison du nombre important de variables que nous avons retenues pour opérationnaliser les construits. Les résultats qui seront ainsi obtenus faciliteront la conduite des analyses ultérieures ainsi que leurs interprétations. À cette fin, nous avons procédé à deux types d'analyse.

Dans un premier temps, nous avons recours à l'analyse factorielle qui permet de réduire un grand nombre de variables en un plus petit nombre de variables de synthèse (appelées facteurs communs). Afin de maximiser la solidité des analyses ultérieures qui seront basées

sur ces facteurs, nous évaluons par la suite systématiquement la fiabilité des mesures au moyen de l'alpha de Cronbach de façon à ne retenir que les variables qui maximisent la consistance interne des mesures. L'exclusion des variables qui réduisent la consistance interne des mesures a en effet pour conséquence d'augmenter la proportion de la variance expliquée et la fiabilité des variables qui forment les facteurs qui sont ainsi extraits. La combinaison de ces deux analyses permet de synthétiser et purifier les mesures effectuées.

Nous relatons successivement ci-après les résultats obtenus relativement aux variables mesurant la performance, la compétitivité et la capacité d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées. Lorsque le résultat obtenu comporte un seul facteur, nous précisons la proportion de la variance expliquée par le facteur, l'indice de fiabilité des variables constituant ce facteur, les variables qui ont été exclues éventuellement, et le nom (sigle) que nous utilisons pour désigner le facteur. Lorsque la solution obtenue comporte plusieurs facteurs, nous relatons en plus la valeur propre (eigenvalue) des facteurs et le poids des variables (loadings) relativement à chaque facteur de façon à clarifier l'interprétation que nous en faisons.

Il est pertinent de mentionner enfin qu'une variable donnée est par définition associée au facteur pour lequel son poids (loading) est le plus élevé. Par ailleurs, l'interprétation du sens d'un facteur est basée sur le poids relatif des variables qui lui sont associées.

5.21 La réduction des variables mesurant la compétitivité

Les résultats de l'analyse factorielle de 13 variables qui ont servi à mesurer la compétitivité des entreprises font ressortir trois facteurs expliquant 58,8% de la variance totale, avec un niveau excellent de consistance interne de 84,5% (tableau 32). Aucune variable n'a été exclue de l'analyse.

Le premier facteur (CMARKG) regroupe 5 variables faisant référence aux avantages liés aux méthodes de marketing, aux programmes de publicité/promotion, au réseau de

distribution, à la connaissance des marchés étrangers, et aux services à la clientèle. Ce facteur explique 35,2% de la variance totale et peut être identifié comme mesurant la compétitivité des entreprises au plan marketing. Le second facteur (CINNOV) regroupe 4 variables qui font référence aux avantages que possèdent les entreprises au plan du contenu technologique, du caractère unique, de l'innovation et de la variété de leurs produits. Ce facteur explique 13,2% de la variance totale et peut être identifié comme ayant rapport avec la compétitivité des entreprises en matière d'innovation. Enfin, le troisième facteur (CPRODU) comporte 4 variables qui impliquent des avantages se rapportant à la qualité des produits, au rapport qualité-prix des produits, au savoir-faire des employés et à l'image/réputation de l'entreprise. Le poids respectif des variables associées à ce facteur qui explique 10,4% de la variance totale des variables de compétitivité permet de l'identifier comme mesurant la compétitivité des entreprises au plan de la production. Ces résultats suggèrent que l'exportation constitue fondamentalement une activité marketing dont le succès repose notamment sur la capacité d'innovation pour les PME ciblées.

Tableau 32: Résultats de l'analyse factorielle des variables de compétitivité

Variables analysées	Poids des variables relativement aux facteurs (loadings)		
	Facteur 1: Marketing (CMARKG)	Facteur 2: Innovation (CINNOV)	Facteur 3: Production (CPRODU)
Méthodes de marketing	0.86	0.4	0.10
Programmes de publicité/promotion	0.76	0.13	0.21
Réseau de distribution	0.74	0.13	0.21
Connaissance des marchés étrangers	0.65	0.28	-0.06
Services à la clientèle	0.49	-0.12	0.34
Contenu technologique des produits	0.05	0.83	0.13
Caractère unique des produits	0.04	0.82	0.08
Développement de nouveaux produits	0.21	0.70	0.32
Variété des produits	0.39	0.45	0.06
Qualité des produits	0.09	0.13	0.78
Rapport qualité-prix des produits	-0.01	0.19	0.73
Savoir-faire des employés	0.29	0.05	0.66
Image/réputation de l'entreprise	0.44	0.26	0.58
Valeur propre (eigenvalue)	4.57	1.71	1.35
% de la variance expliquée	35,2	13,2	10,4
Alpha de Cronbach (%)a	84,30		

a : de 70-80%: Respectable; de 80-90%: Très bon; Plus de 90%: raccourcir l'échelle

5.22 La réduction des variables mesurant la performance

Nous avons utilisé deux types d'échelle pour mesurer les 12 indicateurs de performance des entreprises : des échelles de ratio pour les indicateurs relatifs à la croissance globale (au nombre de 3) et aux exportations (3) et des échelles ordinales pour cerner la satisfaction des dirigeants concernant les réalisations de leur entreprise (6). Afin de permettre une analyse intégrée de ces divers indicateurs, nous avons procédé à des transformations en re-codifiant au préalable sur une échelle ordinale (à 6 points d'ancrage allant de 0 à 5) la valeur des données recueillies initialement sur une échelle de ratio. Ces nouvelles échelles sont celles que nous avons utilisées pour présenter les résultats descriptifs obtenus relativement à ces variables.

Tableau 33: Résultats de l'analyse factorielle des variables de performance

Variables analysées	Poids des variables relativement aux facteurs (loadings)		
	Facteur 1 : Stratégie (PSTRAT)	Facteur 2: Croissance (PCROIS)	Facteur 3: Exportation (PEXPOR)
Satisfaction des dirigeants concernant :			
Réputation/visibilité	0.89	-0.02	-0.01
Croissance globale	0.84	0.15	0.22
Compétitivité	0.83	-0.14	0.07
Atteinte des objectifs à l'exportation	0.82	0.42	-0.15
Volume des exportations	0.78	0.28	0.28
Profitabilité des exportations	0.72	0.02	0.38
Croissance :			
Ventes totales	0.14	0.92	0.17
Profits sur les ventes totales	0.14	0.92	0.17
Nombre d'employés	-0.01	0.77	-0.04
Exportations :			
Profitabilité comparée aux ventes locales	0.15	0.01	0.81
Part dans les ventes totales	0.12	0.12	0.75
Croissance	0.04	0.51	0.53
Valeur propre (eigenvalue)	4.93	2.43	1.43
% de la variance expliquée	41,1	20,3	12,0
Alpha de Cronbach (en %)	85,01		

Trois facteurs expliquant au total 73,4% de la variance totale des 12 indicateurs de performance ressortent de l'analyse factorielle (tableau 33). Le premier facteur de performance (PSTRAT) regroupe les 6 variables qui mesurent la performance stratégique des entreprises, c'est-à-dire la satisfaction des dirigeants en rapport avec les réalisations de leur entreprise concernant la réputation/visibilité, la croissance globale, la compétitivité.

l'atteinte des objectifs à l'exportation, et le volume des exportations. Ce facteur explique 41,1% de la variance totale des variables analysées et peut être identifié comme mesurant la performance stratégique des entreprises. Le second facteur de performance (PCROIS) regroupe les 3 variables mesurant la croissance des entreprises aux plans de l'effectif total des employés, des ventes totales et des profits totaux. Il explique 20,3% de la variance totale et peut être identifié comme faisant référence à la performance de croissance des entreprises. Le troisième facteur de performance (PEXPOR) regroupe les 3 variables portant sur les réalisations en matière d'exportation : la croissance des ventes exportées, la part et la rentabilité relative des exportations. Ce facteur explique 12,0% de la variance totale et peut être identifié comme ayant trait à la performance à l'exportation des entreprises. La structure des facteurs extraits de l'analyse confirme la validité empirique de la classification théorique que nous avons opérée. Aucune variable n'a été exclue de l'analyse. La consistance des mesures est de 85,1%, soit excellente.

Ces résultats tendent à consolider les thèses soutenues entre autres par Kleinschmidt (1985), Fenwick et Amine (1979) ainsi que Bijmolt et Zwart (1994) concernant la nécessité d'élargir la mesure de la performance des PME exportatrices au-delà des critères classiques ayant trait spécifiquement aux exportations. Par ailleurs, elles tendent également à confirmer la thèse à l'effet que les PME s'engagent à l'exportation, non dans le but particulier de développer les exportations mais dans une perspective plus globale visant notamment à soutenir la croissance et la rentabilité (Julien et *al.* 1997; Fischer et Reuber. 1996; Amesse et Zaccour. 1991).

5.23 La réduction des variables mesurant la capacité d'absorption de l'information

Nous avons effectué deux opérations de réduction dans le cas des variables mesurant la capacité d'absorption de l'information. Nous avons tout d'abord réalisé une analyse factorielle sur chacune des sous-dimensions des dimensions de la capacité d'absorption. Cette première analyse permet d'extraire des facteurs qui mesurent la richesse des sous-dimensions de la capacité d'absorption, comme par exemple la richesse des informations concernant les marchés, la richesse des compétences en matière d'importation ou encore la

richesse des pratiques gestion au plan de la veille. Nous utiliserons ces facteurs pour vérifier l'impact respectif de chacune des cinq dimensions de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance des entreprises.

Par la suite, nous avons effectué une seconde série d'analyses factorielles sur les facteurs extraits précédemment. Cette seconde analyse permet d'extraire des facteurs qui mesurent la richesse de chacune des cinq dimensions de la capacité d'absorption tel par exemple la richesse des informations à l'exportation, la richesse des compétences à l'exportation ou encore la richesse des pratiques de gestion. Nous utiliserons les facteurs issus de cette deuxième analyse de synthèse pour cerner l'importance respective de chacune des dimensions de la capacité d'absorption. Les analyses que nous avons effectuées ont fourni les résultats ci-après.

5.231 La réduction des variables mesurant la richesse des compétences des dirigeants

Nous avons distingué huit sous-dimensions pour cerner la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants. Ces huit sous-dimensions font respectivement référence au réseautage, à la gestion du marketing, la segmentation des marchés, la stratégie de produit, la stratégie de prix, la stratégie de promotion, à la stratégie de distribution et au processus informationnel.

Les analyses factorielles effectuées successivement sur chacune des 8 sous-dimensions de compétence ont fourni un facteur unique (tableau 34). Nous identifions respectivement ces facteurs par les sigles COMPRES, COMPMAR, COMPSEG, COMPRO, COMPRI, COMPUB, COMPDIS et COMPINF. Ils mesurent la richesse respective des compétences des dirigeants dans les 8 domaines. Ces facteurs expliquent une part relativement élevée de la variance totale, dont le niveau varie entre 71,1 (COMPINF) et 93,9% (COMPRO et COMPDIS). Aucun des 5 attributs utilisés pour mesurer la richesse des compétences dans les huit domaines n'a été exclu. Les analyses de fiabilité effectuées sur chacune des huit domaines de compétence ont fourni des indices de consistance relativement élevées variant

entre 93,9 (COMPINF) et 98,3% (COMPRO et COMPDIS). Ces derniers résultats suggèrent la pertinence de réduire l'amplitude des échelles de mesure utilisées (à 6 points d'ancrage allant de 0 à 5). Considérant qu'une telle opération est idéalement effectuée avant la collecte de données, que le pré-test n'a pas permis de détecter ce besoin et que les résultats descriptifs concernant les compétences indiquent une relative dispersion des réponses, nous n'avons pas procédé à cette correction préalablement à la conduite des présentes analyses.

Tableau 34: Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions de compétence à l'exportation

Sous-dimensions analysées	Facteurs extraits	Composantes du facteur	% Variance expliquée	Alpha de Cronbach (%)	Attributs facteurs exclus
Réseautage	COMPRES	5 attributs	86.1	95,3	-
Gestion du marketing d'export.	COMPMAR	idem	91.4	95,8	-
Segmentation des marchés	COMPSEG	idem	92.6	97,9	-
Stratégie de produit	COMPRO	idem	93.9	98,3	-
Stratégie de prix	COMPRI	idem	93.2	98,1	-
Stratégie de promotion	COMPUB	idem	90.2	97,2	-
Stratégie de distribution	COMPDIS	idem	93.9	98,3	-
Informationnelles	COMPINF	idem	71.1	93,9	-
COMPRES COMPMAR COMPSEG COMPRO COMPRI COMPUB COMPDIS COMPINF	RCOMPET	8 facteurs	66.3	92,6	-

L'analyse factorielle effectuée sur les 8 solutions extraites ci-dessus a donné lieu à un facteur unique (RCOMPET) qui fournit une mesure globale de la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants. Ce facteur de synthèse explique 66,3% de la variance totale avec un indice de consistance interne de 92,6%.

5.232 La réduction des variables mesurant la richesse des informations à l'exportation des entreprises

Nous avons distingué sept sous-dimensions d'information pour cerner la richesse des informations auxquelles les entreprises ont accès à l'exportation. Ces sept sous-

dimensions font respectivement référence aux clients, concurrents, produits, prix, à la promotion/publicité, la distribution et à l'environnement des marchés

Les analyses factorielles effectuées successivement sur chacune de ces 7 sous-dimensions d'information ont fourni respectivement un facteur unique que nous identifions par les sigles INFCLI, INFCON, INFPRO, INFPRI, INFPUB, INFDIS et INFENV (tableau 35). Ces facteurs mesurent la richesse respective des informations dans les 7 domaines. Ils expliquent une part relativement élevée de la variance totale, variant entre 85,1 (INFCLI) et 91,0% (INFPRO). Des 5 attributs que nous avons utilisés pour mesurer la richesse des informations, nous avons dû à chaque fois exclure l'exclusivité. Les analyses de fiabilité effectuées sur chacune des 7 sous-dimensions d'information ont fourni des indices de consistance relativement élevés variant entre 94,1 (INFCLI) et 96,0% (INFENV). Ces niveaux de fiabilité suggèrent la pertinence d'une réduction préalable de l'amplitude des échelles de mesure utilisées (à 6 points d'ancrage allant de 0 à 5). Nous n'avons pas procédé à cette opération préalablement aux analyses pour les mêmes raisons évoquées dans le cas des compétences.

Tableau 35: Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions d'information à l'exportation

Sous-dimensions analysées	Facteurs extraits	Composantes du facteur	% Variance expliquée	Alpha de Cronbach (%)	Attributs facteurs exclus
Clients	INFCLI	4 attributs	85,1	94,1	Exclusivité
Concurrents	INFCON	idem	87,0	95,0	Idem
Produits	INFPRO	idem	91,0	96,7	Idem
Prix	INFPRI	idem	87,7	95,3	Idem
Promotion/publicité	INFPUB	idem	90,1	96,5	Idem
Distribution	INFDIS	idem	88,9	95,8	Idem
Environnement des marchés	INFENV	idem	89,5	96,0	Idem
INFCLI INFCON INFPRO INFPRI INFPUB INFDIS INFENV	RINFORM	7 facteurs	60,0	88,8	-

L'analyse factorielle effectuée sur les 7 facteurs extraits de l'étape précédente a donné un facteur unique (RINFORM) qui fournit une mesure de la richesse des informations à

l'exportation des entreprises. Ce facteur de synthèse explique 60,0% de la variance totale avec un indice de consistance interne excellent de 88,8%.

5.233 La réduction des variables mesurant la richesse des sources d'information des entreprises

Nous avons distingué six sous-dimensions de sources d'information pour cerner la richesse des sources d'information des entreprises. Ces six sous-dimensions sont respectivement liées aux marchés, à l'approvisionnement, à l'industrie, aux institutions, à l'entreprise elle-même et aux sources électroniques.

Les analyses factorielles effectuées successivement sur chacune de ces 6 sous-dimensions de source ont fourni respectivement un facteur unique que nous identifions par les sigles SOUMAR, SOUAPP, SOUIND, SOUINS, SOUINT et SOUELE (tableau 36). Ces 6 facteurs mesurent la richesse respective des 6 sources. Ils expliquent une part relativement élevée de la variance totale, qui varie entre 83,2 (SOUMAR) et 90,9% (SOUINS). Aucun de 5 attributs retenus pour mesurer la richesse des sources d'information n'a été exclu. Les analyses de fiabilité effectuées sur chacune des 6 sous-dimensions de sources ont fourni des indices de consistance relativement élevés variant entre 94,9 (SOUMAR) et 97,4% (SOUINS). Ces niveaux de fiabilité suggèrent la pertinence d'une réduction préalable de l'amplitude des échelles de mesure utilisées (à 6 points d'ancrage allant de 0 à 5). Une fois de plus, nous n'avons pas procédé à cette opération préalablement aux analyses pour les mêmes raisons évoquées précédemment.

L'analyse factorielle effectuée sur les 6 facteurs extraits ci-dessus a donné lieu à une solution comportant deux facteurs pouvant être identifiés comme mesurant respectivement la richesse des sources d'information opérationnelles (RSOPER) et la richesse des sources d'information liées au secteur (RSSECT). Ces deux facteurs expliquent respectivement 37,9 et 20,2% de la variance totale avec un indice de consistance interne de 66,7% qui est légèrement inférieur au niveau acceptable.

Tableau 36: Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions de sources d'information à l'exportation

Sous-dimensions analysées	Facteurs extraits	Composantes du facteur	% Variance expliquée	Alpha de Cronbach (%)	Attributs, facteurs exclus
Liées aux marchés	SOMAR	5 attributs	83,2	94,9	-
Liées aux approvisionnement	SOUAPP	idem	88,0	96,5	-
Liées à l'industrie	SOUND	idem	84,9	95,4	-
Liées aux institutions	SOUINS	idem	90,9	97,4	-
Internes	SOUINT	idem	83,7	95,1	-
Électroniques	SOUELE	idem	88,4	96,6	-
SOMAR	RSOPER	SOMARa	37,9	66,7	-
SOUAPP		SOUINT			
SOUND		SOUELE			
SOUINS	RSSECT	SOUINS	20,2		
SOUINT		SOUAPP			
SOUELE		SOUND			

a : pour des raisons de lisibilité, nous n'avons pas reporté le poids respectif des variables relativement aux deux facteurs. Nous les avons toutefois présentées ici selon leur ordre importance relative pour chacun des 2 facteurs de synthèse.

5.234 La réduction des variables mesurant la richesse des expériences des dirigeants

Nous avons distingué six sous-dimensions d'expérience pour cerner la richesse des expériences que possèdent les dirigeants des entreprises échantillonnées. Ces six sous-dimensions se rapportent respectivement à l'importation, l'exportation indirecte, l'exportation directe, les alliances stratégiques, la sous-traitance internationale et la gestion d'une filiale à l'étranger.

Les analyses factorielles effectuées successivement sur chacune de ces 6 sous-dimensions d'expérience ont fourni respectivement un facteur unique que nous identifions par les sigles EXPIMP, EXPIND, EXPDIR, EXPALS, EXPSOU et EXPFIL (tableau 37). Ces facteurs mesurent la richesse des expériences dans les six domaines. Ils expliquent une part relativement élevée de la variance totale, variant entre 86,4 (EXPIMP et EXPDIR) et 94,5% (EXPIND). Aucun des 5 attributs retenus pour mesurer la richesse des expériences n'a dû être exclu. Les analyses de fiabilité effectuées sur chacune des 6 sous-dimensions d'expérience ont fourni des indices de consistance relativement élevées variant entre 95,9 (EXPIMP et EXPDIR) et 98,5% (EXPIND). Ces niveaux de fiabilité suggèrent la pertinence d'une réduction préalable de l'amplitude des échelles de mesure utilisées (à 6

points d'ancrage allant de 0 à 5). Une fois de plus, nous n'avons pas procédé à cette opération préalablement aux analyses pour les mêmes raisons évoquées antérieurement.

Tableau 37: Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions d'expérience

Sous-dimensions analysées	Facteurs extraits	Composantes du facteur	% Variance expliquée	Alpha de Cronbach (%)	Attributs, facteurs exclus
Importation	EXPIMP	5 attributs	86,4	95,9	-
Exportation indirecte	EXPIND	idem	94,5	98,5	-
Exportation directe	EXPDIR	idem	86,4	95,9	-
Alliance stratégique	EXPALS	idem	93,1	98,1	-
Sous-traitance internationale	EXPSOU	idem	92,6	97,8	-
Gestion d'une filiale à l'étranger	EXPFIL	idem	93,8	98,2	-
EXPIMP EXPIND EXPDIR EXPALS EXPSOU EXPFIL	REXPERI	EXPALS EXPFIL	75,8	68,1	EXPIMP EXPIND EXPDIR EXPSOU

L'analyse factorielle effectuée sur les 6 facteurs extraits de l'étape précédente a donné un facteur unique (REXPERI) qui fournit une mesure de la richesse des expériences des dirigeants. Nous avons dû exclure 4 des 6 facteurs, soit EXPIMP, EXPIND, EXPDIR et EXPSOU. Ce facteur de synthèse explique 75,8% de la variance totale avec un indice de consistance interne de 68,1% qui est légèrement inférieur au niveau acceptable de 70%.

5.235 La réduction des variables mesurant la richesse des pratiques managériales des entreprises

Nous avons distingué six sous-dimensions pour cerner la richesse des pratiques managériales des entreprises. Ces six sous-dimensions font respectivement référence à l'organisation des exportations, la veille, aux orientations stratégiques, à la formation, la coordination et à la communication.

Les analyses factorielles effectuées successivement sur chacune de ces 6 sous-dimensions de pratiques de gestion ont fourni une solution unique que nous identifions respectivement par les sigles GESEXP, GESVEIL, GESTRA, GESFOR, GESCOR et GESCOM (tableau

38). Ces 6 facteurs mesurent la richesse des pratiques respectivement dans les 6 domaines considérés. Ils expliquent une part variable de la variance totale, qui oscille entre 53,1 (GESFOR) et 81,8% (GESCOR). Nous avons dû exclure 8 des 36 attributs utilisés pour mesurer la richesse des pratiques managériales. Deux d'entre eux se rapportent à l'organisation des exportations (centralisation et décentralisation), un à la veille (étendue), un autre à la formation (planification), les trois suivants à la coordination (caractère informel, difficulté de la collaboration et recours à des groupes de projet) et le dernier à la communication (formalisation). Les analyses de fiabilité effectuées sur chacune des six sous-dimensions de pratiques de gestion ont fourni des indices de consistance d'un niveau acceptable (76,7% dans le cas de GESEXP) à excellent (88,7% pour GESCOR).

Tableau 38: Résultats de l'analyse factorielle des sous-dimensions de pratiques de gestion

Sous-dimensions analysées	Facteurs extraits	Composantes du facteur	% Variance expliquée	Alpha de Cronbach (%)	Variabes, facteurs exclus
Organisation des exportations	GESEXP	4 variables	59.2	76.7	Centralisation Décentralis.
Veille	GESVEI	5 variables	59.0	82.0	Étendue
Orientations stratégiques	GESTRA	6 variables	64.4	88.4	-
Formation	GESFOR	5 variables	53.1	77.3	Planification
Coordination	GESCOR	3 variables	81.8	88.7	Carac. informel Collaboration Groupe de travail Formalisation
Communication	GESCOM	5 variables	55.4	79.5	
GESEXP	RGINTEG	GESCOMa	52.3	81.6	-
GESVEI		GESCOR			
GESTRA		GESFOR			
GESFOR	RGSTRAT	GESTRA	19.2		
GESCOR		GESVEIL			
GESCOM					

a : pour des raisons de lisibilité, nous n'avons pas reporté le poids respectifs de variables relativement aux deux facteurs. Nous les avons toutefois présentées ici selon leur ordre importance relative pour chacun des 2 facteurs de synthèse.

L'analyse factorielle effectuée sur les 6 solutions factorielles extraites ci-dessus a donné deux facteurs pouvant être identifiés comme mesurant respectivement la richesse des processus d'intégration (RGINTEG) et la richesse de la gestion stratégique (RGSTRAT). Ces deux facteurs expliquent respectivement 52,3% et 19,2% de la variance totale avec un indice de consistance interne excellent de 81,6%.

5.24 Récapitulation des résultats de la réduction des variables

Nous récapitulons ci-après les facteurs extraits de la réduction des variables afin de faciliter la lecture et l'interprétation qui est faite dans la partie suivante des résultats obtenus de la vérification des hypothèses de recherche.

Trois facteurs ont été extraits de la réduction des 13 variables retenues pour mesurer la compétitivité des entreprises. Nous avons identifié ces 3 facteurs comme mesurant la compétitivité des entreprises respectivement au niveau marketing (CMARKG), de l'innovation (CINNOV) et de la production (CPRODU). Aucune variable de la grille initiale n'a été exclue de l'analyse.

Trois facteurs également ont été extraits de la réduction des 12 variables utilisées pour mesurer la performance des entreprises. Nous avons identifié ces 3 facteurs comme mesurant la performance des entreprises respectivement aux plans stratégique (PSTRAT), de la croissance (PCROIS) et des exportations (PEXPOR). Aucune variable de la grille initiale n'a été exclue de l'analyse.

Nous avons cerné la capacité d'absorption de l'information au moyen de 5 groupes de variables faisant référence respectivement à la richesse des compétences à l'exportation des dirigeants, des informations à l'exportation des entreprises, de leurs sources d'information, des expériences des dirigeants et des pratiques managériales des entreprises.

La réduction des 8 sous dimensions d'expériences a donné lieu à 8 facteurs que nous avons identifiés comme mesurant respectivement la richesse des compétences en matière de réseautage (COMPRES), de gestion du marketing d'exportation (COMPMAR), de segmentation des marchés (COMPSEG), de stratégie de produits (COMPRO), de stratégie de prix (COMPRIX), de stratégie de promotion (COMPUB), de stratégie de distribution (COMPDIS) et relativement au processus informationnel (COMPINF). Aucun de 5 attributs utilisés pour mesurer la richesse des compétences n'a été exclu de l'analyse. Un facteur a été extrait de la réduction des 8 facteurs ci-dessus. Nous avons identifié ce facteur

de synthèse comme mesurant la richesse des compétences à l'exportation (RCOMPET) des dirigeants. Aucun des 8 facteurs n'a été exclu de cette seconde analyse.

La réduction des 7 sous dimensions d'information à l'exportation a donné lieu à 7 facteurs que nous avons identifiés comme mesurant respectivement la richesse des informations concernant les clients (INFCLI), les concurrents (INFCON), les produits (INFPRO), les prix (INFPRI), la promotion (INF PUB), la distribution (INFDIS) et l'environnement (INFENV). L'exclusivité a été systématiquement exclue des attributs utilisés pour mesurer la richesse de ces 7 catégories d'information. La réduction de ces 7 facteurs a donné lieu à un facteur de synthèse que nous avons identifié comme mesurant la richesse des informations à l'exportation (RINFORM) des entreprises. Aucun des 7 facteurs n'a été exclu de cette seconde analyse.

La réduction des 6 sous dimensions de sources d'information a donné lieu à 6 facteurs que nous avons identifiés comme mesurant respectivement la richesse des sources liées aux marchés (SOUMAR), à l'approvisionnement (SOUAPP), à l'industrie (SOUND), aux institutions (SOUINS), internes aux entreprises (SOUINT) et aux sources électroniques (SOU ELE). Aucun des 5 attributs utilisés pour mesurer la richesse des sources n'a été exclu de l'analyse. Deux facteurs de synthèse ont été extraits de la réduction des 6 facteurs ci-dessus. Nous les avons identifiés comme mesurant la richesse respectivement des sources opérationnelles (RSOPER) et des sources liées au secteurs (RSSECT). Aucun des 6 facteurs n'a été exclu de cette seconde analyse.

La réduction des 6 sous dimensions d'expérience a donné lieu à 6 facteurs que nous avons identifiés comme mesurant respectivement la richesse des expériences en matière d'importation (EXPIMP), d'exportation indirecte (EXPIND), d'exportation directe (EXPDIR), d'alliance stratégique (EXPALS), de sous-traitance internationale (EXPSOU) et de gestion d'une filiale à l'étranger (EXPFIL). Aucun des 5 attributs utilisés pour mesurer la richesse des sources n'a été exclu de l'analyse. Un facteur de synthèse a été extrait de la réduction des 6 facteurs ci-dessus. Nous l'identifions comme mesurant la richesse des expériences à l'exportation (REXPERI) des dirigeants. Quatre des 6 facteurs (EXPIMP, EXPIND, EXPDIR et EXPSOU) ont été exclus de cette seconde analyse.

La réduction des 6 sous dimensions de pratiques de gestion a donné lieu à 6 facteurs que nous avons identifiés comme mesurant respectivement la richesse des pratiques en matière d'organisation des exportations (GESEXP), de veille (GESVEI), d'orientations stratégiques (GESTRA), de formation (GESFOR) de coordination (GESCOR) et de communication (GESCOM). Huit des 36 attributs utilisés pour mesurer la richesse des pratiques managériales ont été exclus de l'analyse. Deux d'entre eux se rapportent à l'organisation des exportations (centralisation et décentralisation), un à la veille (étendue, un autre à la formation (planification), les suivantes à la coordination (caractère informel, difficulté de la collaboration et recours à des groupes de projet) et le dernier à la communication (formalisation). Deux facteurs de synthèse ont été extraits de la réduction des 6 facteurs ci-dessus. Nous les avons identifiés comme mesurant la richesse respectivement des la gestion au plan de l'intégration (RGINTEG) et de la gestion stratégique (RGSTRAT). Aucun des 6 facteurs n'a été exclu de cette seconde analyse.

5.3 La vérification des hypothèses de recherche

Nous avons formulé sept hypothèses dans le cadre de cette recherche. Nous les rappelons brièvement ci-après.

La première hypothèse est de portée générale. Elle met en relation les trois construits du modèle de recherche, soit la capacité d'absorption de l'information, la compétitivité et la performance. Elle postule que les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives et performantes qu'elles possèdent une grande capacité d'absorption de l'information.

La seconde hypothèse, de portée spécifique, met en relation la compétitivité et la performance des entreprises et postule que les PME exportatrices sont d'autant plus performantes qu'elles sont compétitives.

Les cinq autres hypothèses suivantes sont également de portée spécifique et mettent successivement en relation les 5 dimensions de la capacité d'absorption avec la compétitivité et la performance. Elles postulent que les PME exportatrices sont d'autant

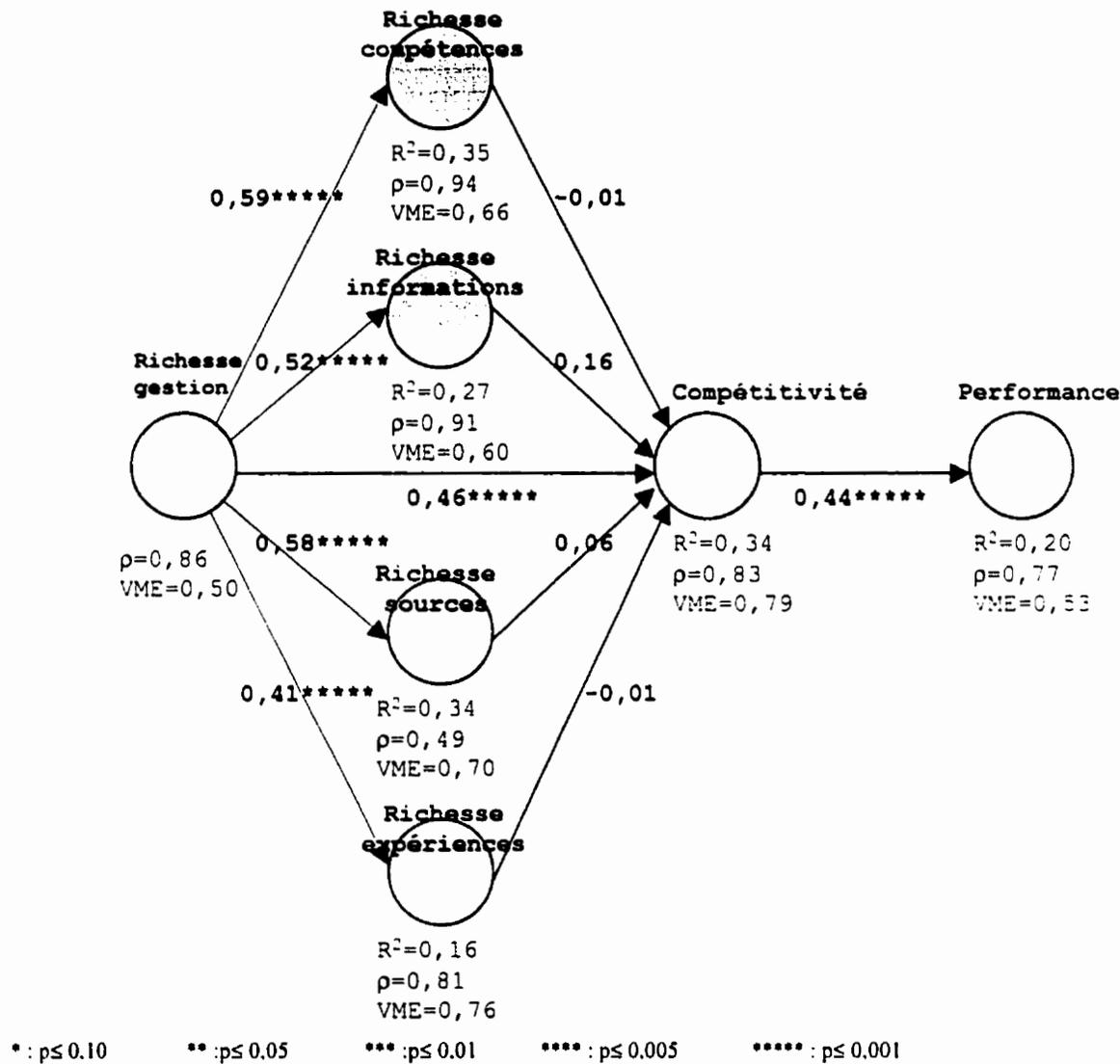
plus compétitives et performantes qu'elles possèdent des compétences, des informations, des sources d'information, des expériences et des pratiques managériales riches. Nous consacrons les parties qui suivent à relater les résultats des analyses effectuées en vue de vérifier ces hypothèses.

5.31 Des précisions d'ordre méthodologique

Comme nous l'avons mentionné, la méthode PLS de modélisation par équations structurelles permet simultanément de tester le modèle de recherche et d'en vérifier les propriétés empiriques. Les trois propriétés vérifiées sont la fiabilité de la mesure des variables, l'unidimensionnalité (ou la validité convergente des variables mesurant un construit) et la validité discriminante des construits. On admet généralement que la condition de fiabilité est satisfaite lorsque la valeur des coefficients de saturation (lambdas) associées aux variables sous-tendant un construit est au moins égale à 0,5 (Rivard et Huff, 1988). En deçà de cette valeur, on recommande généralement l'exclusion de la variable concernée (Hulland, 1999). Le coefficient rho fournit une mesure de l'unidimensionnalité des construits. Pour que cette seconde condition soit satisfaite, il faut de la valeur du coefficient rho soit au moins égale à 70%. Une valeur du rho supérieure à 70% indique que la variance du construit explique au moins 70% de la variance des mesures (Raymond et *al.* 1996). La validité discriminante est satisfaite, c'est-à-dire que les construits du modèle représentent des concepts distincts entre eux lorsque la variance partagée (carré du coefficient de corrélation) est inférieure à la variance moyenne extraite (VME) par les variables sous-tendant chaque construit (Fornell et Larcker, 1981).

Pour tester les hypothèses à partir des données recueillies lors du pré-test, dont nous avons présenté les résultats dans la proposition de thèse, nous avons utilisé un modèle dans lequel nous avons considéré les cinq dimensions de la capacité d'absorption comme étant chacune un construit distinct. L'application de la même approche aux données de l'échantillon final fournit les résultats que nous relatons dans la figure 3 ci-après.

Figure 3 : Impact des dimensions de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance des PME exportatrices



Nous avons considéré ici les cinq dimensions de la capacité d'absorption comme des construits et non comme des variables. L'analyse des propriétés du modèle empirique permet de dégager les observations suivantes. Cinq variables ne satisfont pas la condition de fiabilité (coefficient de saturation $< 0,5$). Trois d'entre elles sous-tendent la richesse des expériences (EXPIMP, EXPIND et EXPSOU) et les 2 autres la richesse des sources d'information (SOUAPP et SOUINS). La condition d'unidimensionnalité est respectée car

la valeur des coefficients rho associés respectivement aux 7 construits varie de 0,77 à 0,94, ce qui est donc nettement supérieure à la norme (0,70).

Enfin, la comparaison de la racine carré de la VME (diagonale) avec les coefficients de corrélation entre les construits, que nous présentons dans le tableau 39 ci-après, permet de noter que le construit richesse des informations ne satisfait pas la condition de validité discriminante. En effet, on lit que la racine carré de la VME du construit (richesse des informations à l'exportation) est inférieure à la valeur du coefficient de corrélation entre ce construit et le construit richesse des compétences (0,77 contre 0,79).

Tableau 39: Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits

	Richesse informations 1	Richesse sources 2	Richesse compéten. 3	Richesse gestion 4	Compétitivité 5	Performance 6	Richesse expériences 7
1	0.77						
2	0.67	0.70					
3	0.79	0.66	0.81				
4	0.52	0.58	0.59	0.71			
5	0.42	0.42	0.42	0.56	0.79		
6	0.36	0.22	0.32	0.47	0.44	0.73	
7	0.48	0.48	0.50	0.41	0.27	0.19	0.76

La figure 3 permet de conclure que seulement 2 des 7 hypothèses avancées sont vérifiées. Ces hypothèses se rapportent respectivement à l'impact de la compétitivité sur la performance et à l'impact de la richesse des pratiques managériales sur la compétitivité des entreprises. Dans ces deux cas, les coefficients de causalité sont respectivement significatifs à 99,99%. Par ailleurs, la figure permet de noter que la richesse des pratiques de gestion affecte significativement la richesse des compétences, des informations, des sources d'information et des expériences. Il faut mentionner que nous avons utilisé ici comme variables mesurant les dimensions de la capacité d'absorption, les solutions factorielles extraites de l'analyse des sous-dimensions des cinq dimensions de la capacité d'absorption.

Le modèle que nous avons utilisé n'est cependant pas approprié pour vérifier les hypothèses de recherche avancées. En effet, on constate tout d'abord que le construit «capacité d'absorption» est absent du modèle empirique. Ensuite, on peut noter que contrairement au modèle de recherche, ce modèle empirique comporte 7 construits (richesse des compétences, richesse des informations, richesse des sources d'information, richesse des expériences, richesse des pratiques de gestion, compétitivité et performance) au lieu de 3 (capacité d'absorption, compétitivité et performance). Une telle opérationnalisation est incohérente avec le modèle de recherche et le cadre conceptuel. En effet, la capacité d'absorption constitue un construit dans le modèle de recherche. Une opérationnalisation adéquate du modèle de recherche requiert que les dimensions et les sous-dimensions de la capacité d'absorption soient interprétées comme des variables.

Nous ne vérifions pas à part la seconde hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance dans la mesure où nous la considérons systématiquement lors de la vérification des 6 autres hypothèses.

5.32 La vérification de l'hypothèse générale

Nous postulons dans l'hypothèse générale que les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives et performantes qu'elles possèdent une grande capacité d'absorption de l'information. Pour vérifier cette hypothèse, nous utilisons comme variables sous-tendant la capacité d'absorption les 7 facteurs de synthèse mesurant la richesse respective des compétences (RCOMPET), des informations (RINFORM), des sources d'information (RSOPER et RSSECT), des expériences (REXPERI) et des pratiques managériales (RGINTEG et RGSTRAT). Nous présentons dans la figure 4 les résultats obtenus.

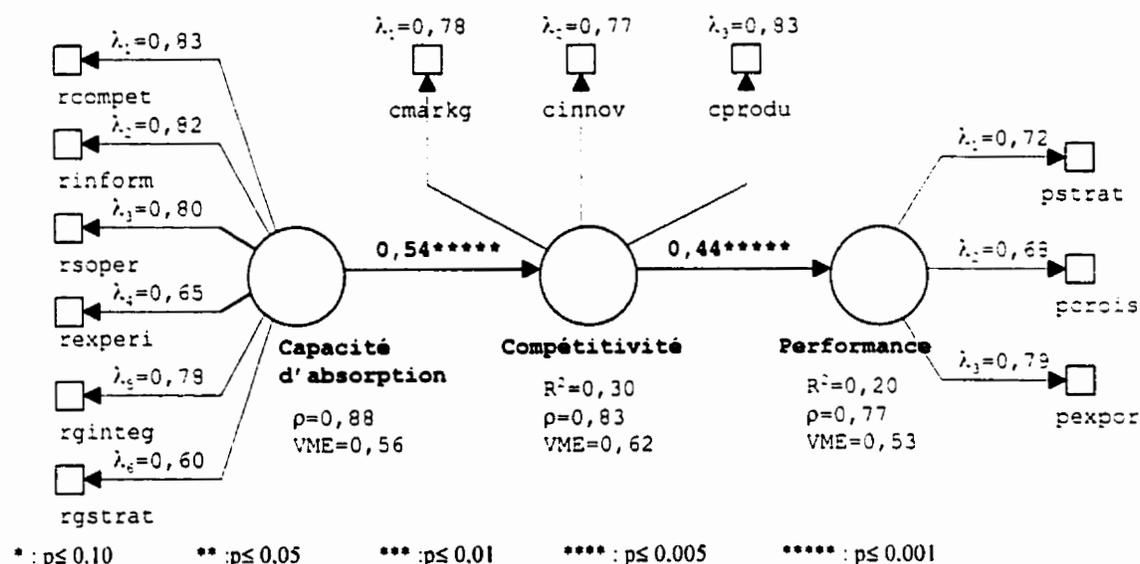
L'analyse des propriétés du modèle empirique nous a conduit à exclure la variable mesurant la richesse des sources d'information liées au secteur (RSSECT) car elle ne satisfait pas la condition de fiabilité. La valeur respective des coefficients rho associées aux trois construits est largement supérieures à 0,70. Ces résultats indiquent donc que la condition d'unidimensionnalité des construits est remplie. Enfin, la condition de validité

discriminante est également satisfaite étant donné que la racine carré de la VME de chaque construit demeure supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits tel que relaté dans le tableau 40 ci-après.

Tableau 40 : Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à l'hypothèse générale

	Capacité d'absorption	Compétitivité	Performance
Capacité d'absorption	0,75		
Compétitivité	0,54	0,79	
Performance	0,41	0,44	0,73

Figure 4 : Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance des PME exportatrices



L'observation des 2 coefficients de causalité entre les 3 construits (capacité d'absorption, compétitivité et performance) permet de conclure que l'hypothèse générale est vérifiée étant donné que les coefficients sont de signe positif et significatifs à un seuil de confiance de 99,9%. La seconde hypothèse concernant l'impact de la compétitivité sur la performance est donc également vérifiée. Ces résultats indiquent que plus les PME exportatrices ont une grande capacité d'absorption de l'information, plus elles sont compétitives et performantes.

Il est pertinent de noter que la valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité est supérieure à celle entre la compétitivité et la performance. Autrement dit, le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption sur la compétitivité est plus grand par rapport à celui de la compétitivité sur la performance.

5.33 La vérification des hypothèses relatives à l'impact des dimensions de la capacité d'absorption

Pour vérifier les 5 hypothèses relatives à l'impact respectif des 5 dimensions de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance des entreprises, nous considérons successivement chacune des cinq dimensions comme étant la composante exclusive de la capacité d'absorption. La méthode consiste donc à tenir compte de la dimension impliquée dans chacune des hypothèses. Cela permet d'évaluer son impact spécifique sur la compétitivité et la performance. D'une hypothèse à l'autre, nous faisons abstraction des autres dimensions non impliquées tout comme si le construit de capacité d'absorption était unidimensionnelle. La règle de décision est la suivante : une hypothèse est vérifiée si les coefficients de causalité obtenus sont significatifs et positifs (et inversement).

Dans le but de cerner l'importance relative des 5 dimensions de la capacité d'absorption, nous effectuons une seconde analyse. Nous utilisons les résultats obtenus de la vérification de l'hypothèse générale comme base de comparaison. La méthode utilisée consiste à exclure successivement du modèle la dimension impliquée dans l'hypothèse à vérifier et de regarder l'effet sur les coefficients de causalité entre les construits. La règle de décision est la suivante : si les coefficients de causalité obtenus sont inférieurs à ceux se rapportant à la vérification de l'hypothèse générale, nous pouvons conclure que la dimension concernée constitue une dimension prépondérante de la capacité d'absorption. Dans le cas contraire, la dimension concernée constitue une dimension de moindre importance.

5.331 La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des compétences

Pour vérifier l'hypothèse, nous considérons donc la richesse des compétences à l'exportation comme étant la dimension exclusive de la capacité d'absorption. Nous utilisons comme variables sous-tendant la richesse des compétences les facteurs mesurant la richesse des compétences en matière de réseautage (COMPRES), de gestion du marketing d'exportation (COMPMAR), de segmentation des marchés (COMPSEG), de stratégie de produits (COMPRO) de stratégie de prix (COMPRI), de stratégie de promotion (COMPUB), de stratégie de distribution (COMPDIS) et relativement au processus informationnel (COMPINF). Nous relatons les résultats dans la figure 5 ci-après.

Les résultats obtenus relativement à l'analyse des propriétés du modèle montrent que les conditions de fiabilité, d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. En effet, la valeur de tous les coefficients de saturation associés aux variables est supérieure à 0,60. Par ailleurs, la valeur de tous les coefficients rho associés aux construits est supérieure à 0,70. Enfin, la racine carré de la VME de chaque construit est supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits tel que relaté dans le tableau 41 ci-après.

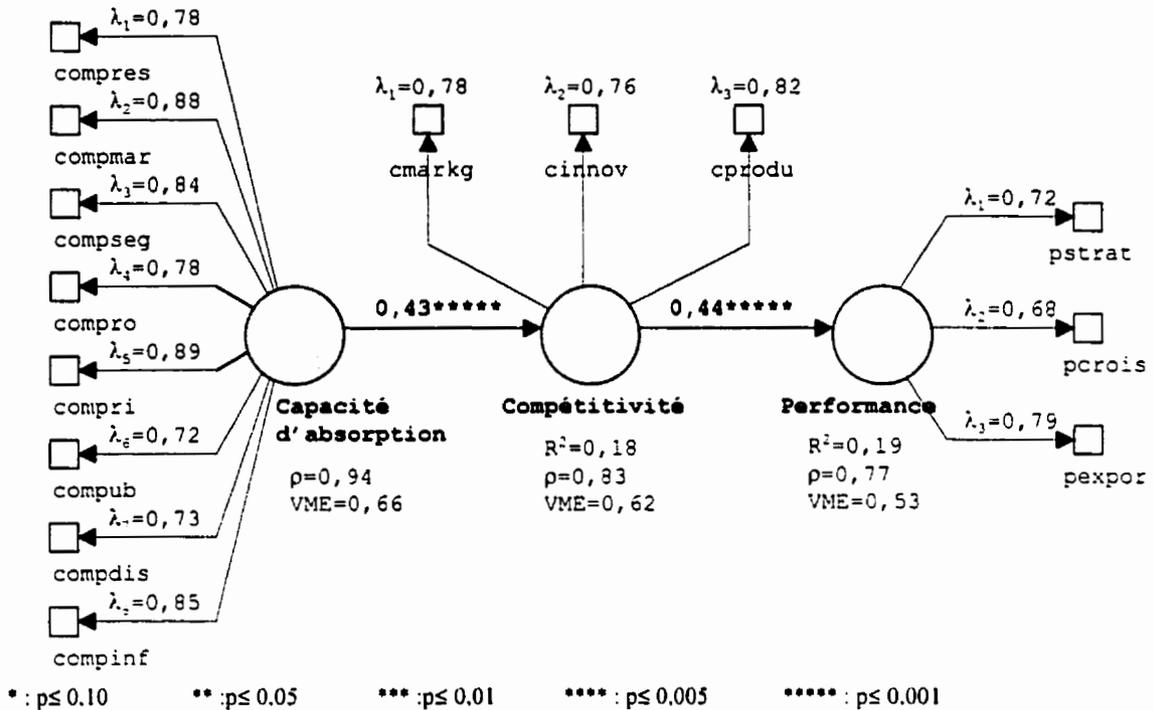
Tableau 41 : Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la troisième hypothèse

	Capacité d'absorption	Compétitivité	Performance
Capacité d'absorption	0.81		
Compétitivité	0.43	0.79	
Performance	0.32	0.44	0.73

L'hypothèse est vérifiée étant donné que les 2 coefficients de causalité entre les 3 construits sont positifs et significatifs 99,9%. Ces résultats indiquent également que la seconde hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance est vérifiée. Il est pertinent de noter que la valeur du coefficient de causalité est le même que celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,44). Nous pouvons conclure que plus les

dirigeants des PME possèdent des compétences riches plus leur entreprise est compétitive et performante.

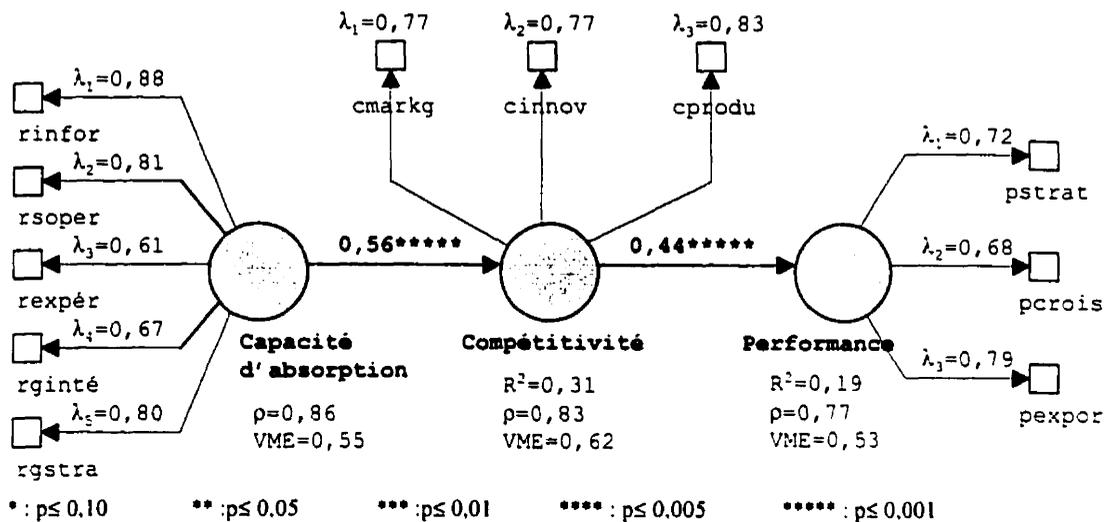
Figure 5 : Impact de la richesse des compétences sur la compétitivité et la performance



Afin de cerner l'importance relative de la dimension cognitive de la capacité d'absorption, nous avons exclu du modèle ayant servi à tester l'hypothèse générale le facteur de synthèse mesurant la richesse des compétences à l'exportation (RCOMPET). Les résultats sont rapportés dans la figure 6 ci-dessous.

Les résultats de l'analyse des propriétés du modèle empirique montrent que les conditions d'unidimensionnalité et de validité discriminante des construits sont satisfaites. Par contre, nous avons dû exclure la variable faisant référence à la richesse des sources liées au secteur (RSSECT) qui ne satisfait pas la condition de fiabilité.

Figure 6 : Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après exclusion de la dimension cognitive



On note que la valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité (0,56) est très légèrement supérieure à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,54). Autrement dit, l'exclusion de la dimension cognitive améliore très marginalement le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption sur la performance des entreprises. La valeur du coefficient de causalité entre la compétitivité et la performance est inchangée. Ces résultats indiquent donc que la dimension cognitive serait une dimension de moindre importance comparativement à l'ensemble des dimensions de la capacité d'absorption.

5.332 La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des informations

Pour vérifier l'hypothèse, nous considérons la richesse des informations à l'exportation comme étant la dimension exclusive de la capacité d'absorption. Nous utilisons comme variables sous-tendant la richesse des informations les facteurs mesurant la richesse respective des informations concernant les clients (INFCLI), les concurrents

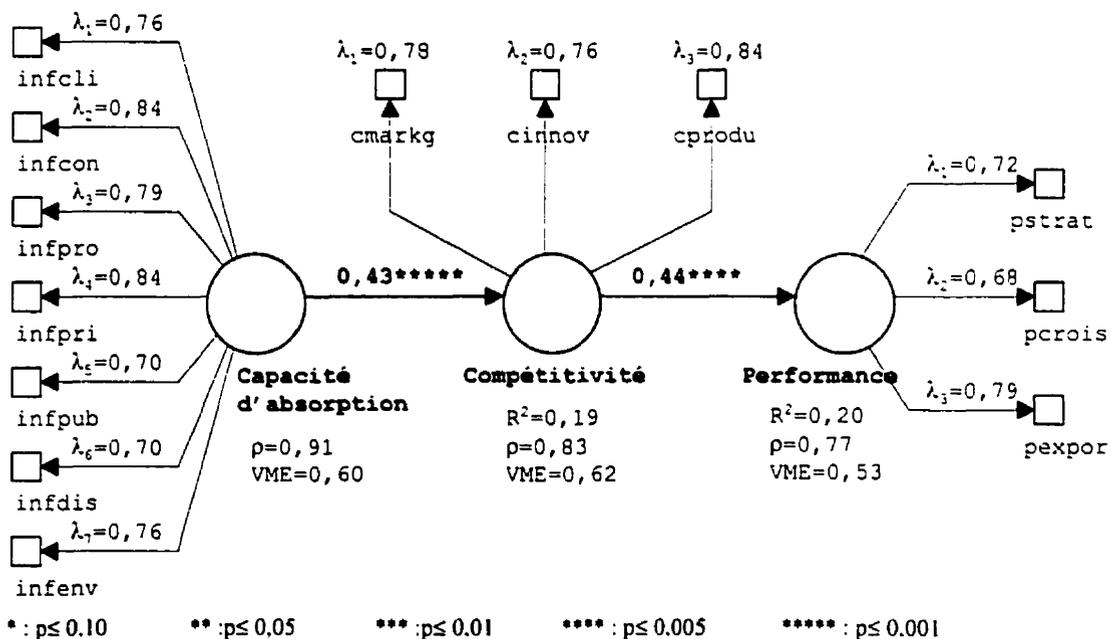
(INFCLI), les produits (INFPRO), les prix (INFPRI), la promotion (INF PUB), la distribution (INFDIS) et l'environnement des marchés (INFENV). Nous relatons les résultats dans la figure 7 ci-après.

Les résultats obtenus relativement à l'analyse des propriétés du modèle montrent que les conditions de fiabilité, d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. En effet, la valeur de tous les coefficients de saturation associés aux variables est supérieure à 0,60. Par ailleurs, la valeur de tous les coefficients rho associés aux construits est supérieure à 0,70. Enfin, la racine carré de la VME de chaque construit est supérieure aux coefficients de corrélation entre les construits tel que relaté dans le tableau 42 ci-après.

Tableau 42 : Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la quatrième hypothèse

	Capacité d'absorption	Compétitivité	Performance
Capacité d'absorption	0,86		
Compétitivité	0,43	0,79	
Performance	0,37	0,44	0,73

Figure 7 : Impact de la richesse des informations sur la compétitivité et la performance

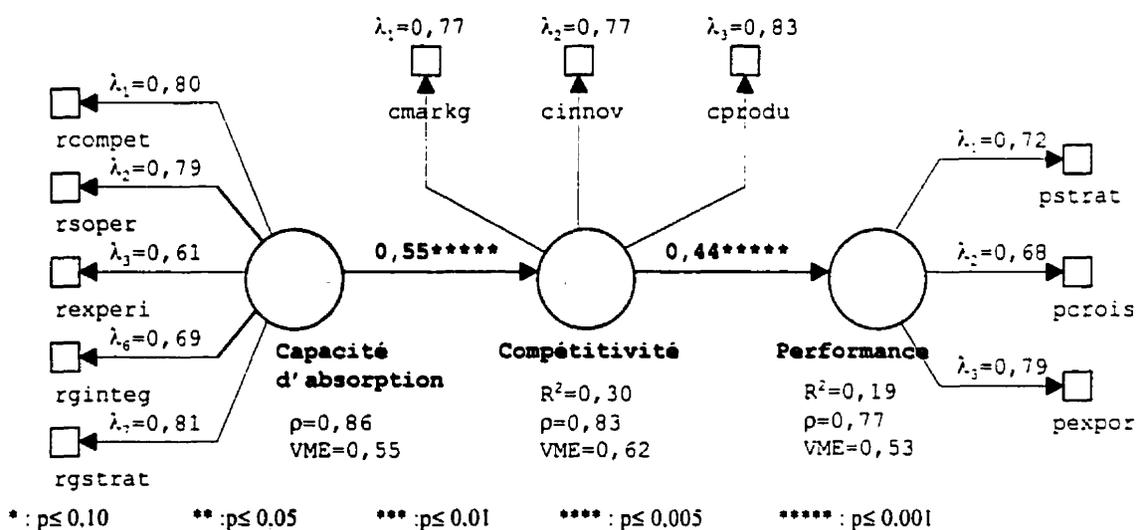


L'hypothèse est vérifiée car les 2 coefficients de causalité entre les construits sont tous de signe positif et significatifs 99,9%. Ces résultats indiquent également que la seconde hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance est vérifiée. On note une fois de plus que la valeur du coefficient de causalité est identique à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,44). Nous pouvons conclure que plus les PME possèdent des informations riches à l'exportation, plus elles sont compétitives et performantes.

Afin de cerner l'importance relative de la dimension informationnelle de la capacité d'absorption, nous avons exclu du modèle ayant servi à tester l'hypothèse générale le facteur de synthèse mesurant la richesse des informations à l'exportation (RINFORM). Les résultats sont rapportés dans la figure 8 ci-dessous.

Les résultats de l'analyse des propriétés du modèle empirique montrent que les conditions d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. Par contre, nous avons dû exclure la variable faisant référence à la richesse des sources liées au secteur (RSSECT) pour satisfaire la condition de fiabilité.

Figure 8 : Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après l'exclusion de la dimension informationnelle



La valeur coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité (0,55) est légèrement supérieure à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,54) mais inférieure à celle obtenue suite à l'exclusion de la dimension cognitive (0,56). Ici également, l'exclusion de la dimension informationnelle améliore très marginalement le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption sur la performance des entreprises. Ces résultats indiquent donc que la dimension informationnelle serait marginalement de moindre importance comparativement à l'ensemble des dimensions de la capacité d'absorption, mais qu'elle serait marginalement plus importante comparée à la dimension cognitive.

5.333 La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des sources d'information

Pour vérifier l'hypothèse, nous considérons la richesse des sources d'information à l'exportation comme étant la dimension exclusive de la capacité d'absorption. Nous utilisons comme variables sous-tendant la richesse des informations les facteurs mesurant la richesse des sources d'information liées aux marchés (SOUMAR), à l'approvisionnement (SOUAPP), à l'industrie (SOUIND), au secteur institutionnel (SOUINS), internes aux entreprises (SOUINT) et les sources électroniques. Nous relatons les résultats dans la figure 9 ci-après.

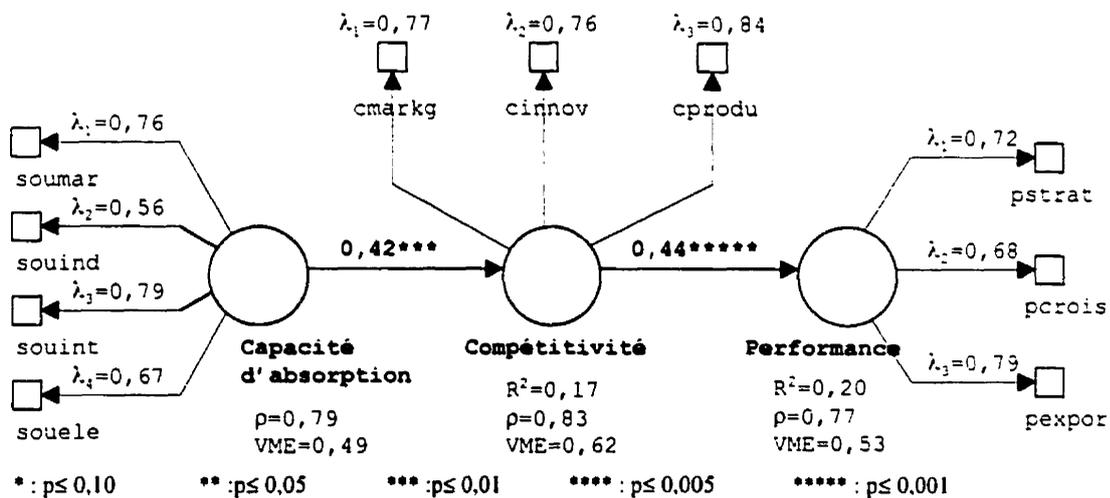
Les résultats obtenus relativement à l'analyse des propriétés du modèle nous ont conduit à exclure deux variables qui ne satisfont pas la condition de fiabilité. Il s'agit de la richesse des sources liées respectivement à l'approvisionnement (SOUAPP) et au secteur institutionnel (SOUINS). Suite à l'exclusion de ces deux variables, le coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité a été très marginalement amélioré en passant de 0,411 à 0,417. La condition d'unidimensionnalité est satisfaite car la valeur de tous les coefficients rho associés aux construits est supérieure à 0,70. Enfin, la validité discriminante est aussi satisfaite considérant que la racine carré de la VME de chaque construit est supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits tel que relaté dans le tableau 43 ci-après.

Tableau 43 : Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la cinquième hypothèse

	Capacité d'absorption	Compétitivité	Performance
Capacité d'absorption	0,70		
Compétitivité	0,42	0,79	
Performance	0,22	0,44	0,73

L'hypothèse est vérifiée car les 2 coefficients de causalité entre les construits sont tous de signe positif et significatifs à 99%. Ces résultats indiquent également que la seconde hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance est vérifiée. On note ici que la valeur du coefficient de causalité demeure inchangée comparée à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,44). Nous pouvons conclure que plus les PME possèdent des sources d'information riches à l'exportation, plus elles sont compétitives et performantes.

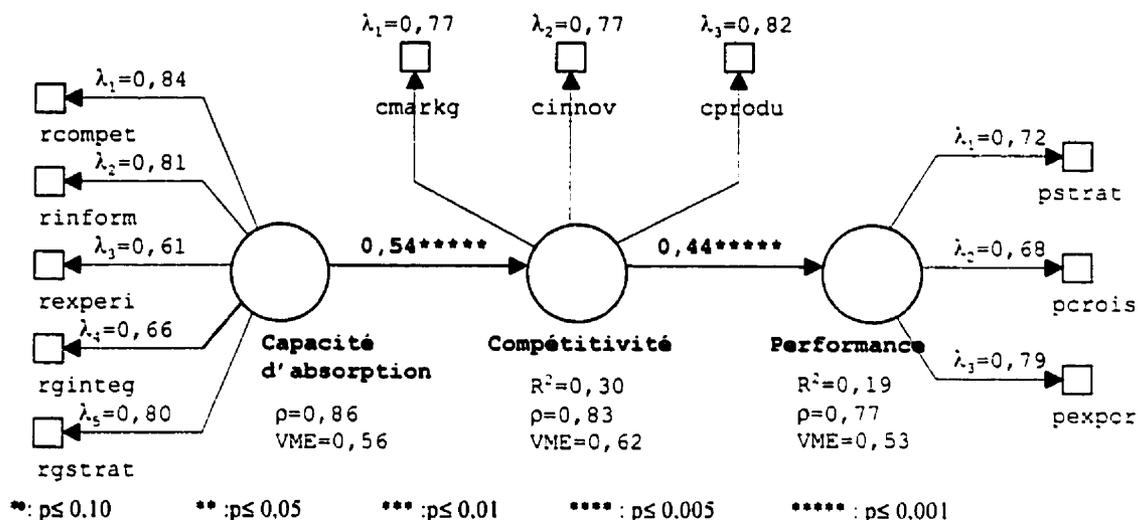
Figure 9 : Impact de la richesse des sources d'information sur la compétitivité et la performance



Afin de cerner l'importance relative de la dimension réticulaire de la capacité d'absorption, nous avons exclu du modèle ayant servi à tester l'hypothèse générale le facteur de synthèse mesurant la richesse des sources d'information à l'exportation (RSOPER). Les résultats sont rapportés dans la figure 10 ci-après.

Les résultats de l'analyse des propriétés du modèle empirique montrent que les conditions d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. Par contre, nous avons dû exclure la variable faisant référence à la richesse des sources liées au secteur (RSSECT) pour satisfaire la condition de fiabilité.

Figure 10 : Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après l'exclusion de la dimension réticulaire



La valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité (0,55) est légèrement supérieure à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,54), égale à celle obtenue suite à l'exclusion de la dimension informationnelle mais légèrement inférieure à celle obtenue suite à l'exclusion de la dimension cognitive (0,56). En nous basant sur les résultats de la vérification de l'hypothèse générale, nous pouvons dire que l'exclusion de la dimension réticulaire améliore très marginalement le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption sur la performance des entreprises. Ces résultats indiquent que la dimension réticulaire serait marginalement de moindre importance comparativement à l'ensemble des dimensions de la capacité d'absorption, d'importance comparable à la dimension informationnelle et marginalement plus importante par rapport à la dimension cognitive.

5.334 La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des expériences des dirigeants

Pour vérifier l'hypothèse, nous considérons la richesse des expériences comme étant la dimension exclusive de la capacité d'absorption. Nous utilisons comme variables sous-tendant la richesse des expériences les facteurs mesurant la richesse des expériences en matière d'importation (EXPIMP), d'exportation indirecte (EXPIND), d'exportation directe (EXPDIR), d'alliance stratégique (EXPALS), de sous-traitance internationale (EXPSOU) et de gestion d'une filiale à l'étranger (EXPFIL). Nous relatons les résultats dans la figure 11 ci-après.

Les résultats obtenus relativement à l'analyse des propriétés du modèle nous ont conduit à exclure deux variables qui ne satisfont pas à la condition de fiabilité. Il s'agit de la richesse des expériences respectivement en matière d'exportation indirecte (EXPIND) et de sous-traitance internationale (EXPSOU). Cette opération n'a pas modifié la valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité. La condition d'unidimensionnalité est satisfaite car la valeur de tous les coefficients rho associés aux construits est supérieure à 0,70. Enfin, la validité discriminante est aussi satisfaite étant donné que la racine carré de la VME de chaque construit est supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits tel que relaté dans le tableau 44 ci-après.

Figure 11 : Impact de la richesse des expériences sur la compétitivité et la performance

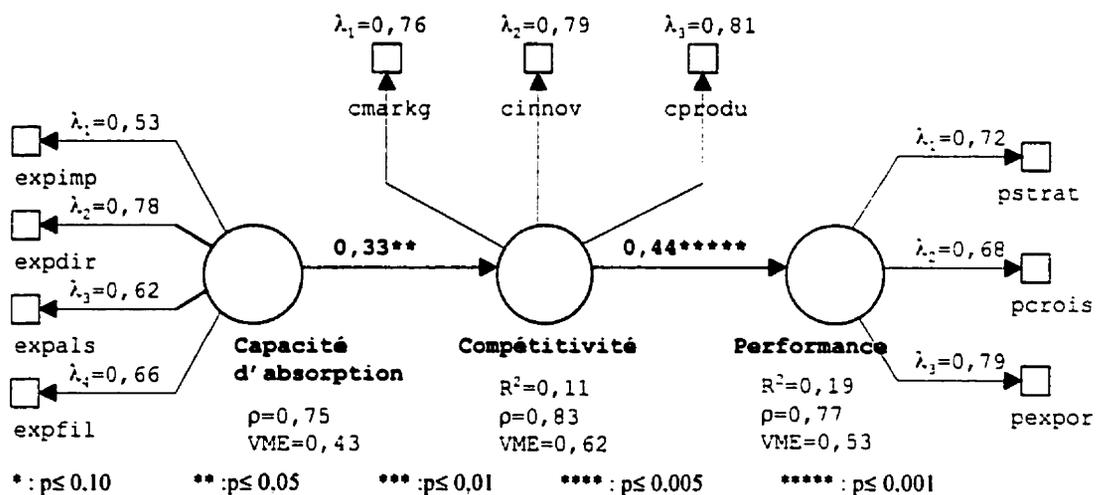


Tableau 44 : Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la sixième hypothèse

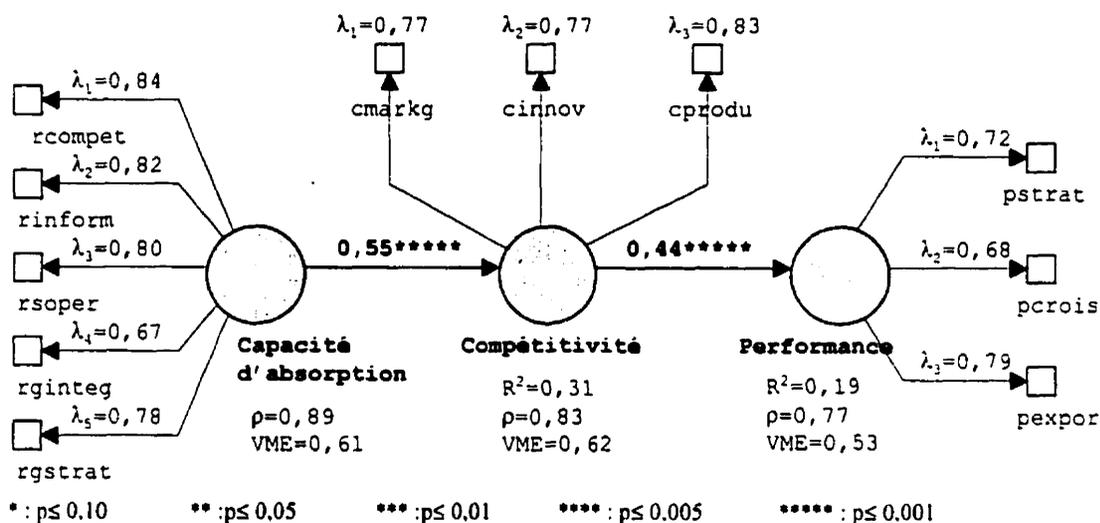
	Capacité d'absorption	Compétitivité	Performance
Capacité d'absorption	0,75		
Compétitivité	0,33	0,83	
Performance	0,15	0,44	0,77

L'hypothèse est vérifiée car les 2 coefficients de causalité entre les construits sont tous de signe positif et significatifs à 95%. Ces résultats confirment également la vraisemblance de la seconde hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance. On note que la valeur du coefficient de causalité demeure inchangée comparée à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,44). Nous pouvons conclure que plus les dirigeants possèdent des expériences riches, plus leur entreprise est compétitive et performante.

Afin de cerner l'importance relative de la dimension expérientielle de la capacité d'absorption, nous avons exclu du modèle ayant servi à tester l'hypothèse générale le facteur de synthèse mesurant la richesse des expériences (EXPERI). Les résultats sont rapportés dans la figure 12 ci-dessous. Les résultats de l'analyse des propriétés du modèle empirique montrent que les conditions d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. Par contre, nous avons dû exclure la variable faisant référence à la richesse des sources liées au secteur (RSSECT) pour satisfaire la condition de fiabilité.

La valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité (0,55) est légèrement supérieure à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0,54), égale à celle obtenue suite à l'exclusion des dimensions informationnelle et réticulaire (0,55) mais légèrement inférieure à celle obtenue suite à l'exclusion de la dimension cognitive (0,56). En nous basant sur les résultats de la vérification de l'hypothèse générale, nous pouvons dire que l'exclusion de la dimension expérientielle améliore très marginalement le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption sur la compétitivité des entreprises.

Figure 12 : Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après exclusion de la dimension expérientielle



Ces résultats indiquent que la dimension expérientielle serait marginalement de moindre importance comparativement à l'ensemble des dimensions de la capacité d'absorption, d'importance comparable aux dimensions informationnelle et réticulaire, et marginalement plus importante par rapport à la dimension cognitive.

5.335 La vérification de l'hypothèse relative à l'impact de la richesse des pratiques managériales

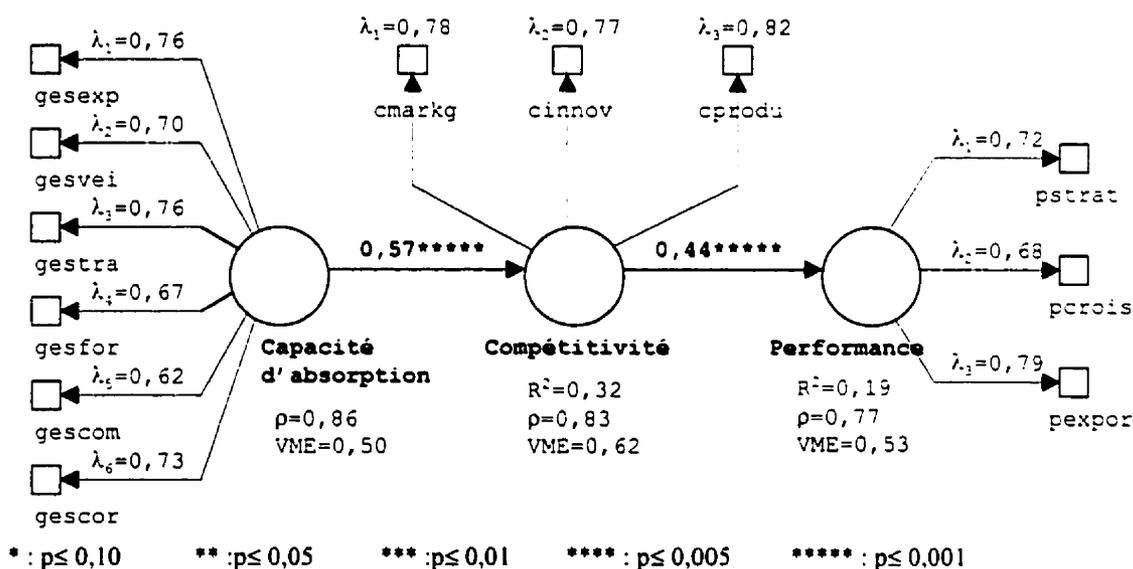
Pour vérifier l'hypothèse, nous considérons la richesse des pratiques managériales comme étant la dimension exclusive de la capacité d'absorption. Nous utilisons comme variables sous-tendant la richesse des pratiques managériales, les facteurs mesurant la richesse des pratiques en matière d'organisation des exportations (GESEXP), de veille (GESVEI), d'orientations stratégiques (GESTRA), de formation (GESFOR), de coordination (GESCOR) et de communication (GESCOM). Nous relatons les résultats dans la figure 13 ci-après.

Les résultats obtenus relativement à l'analyse des propriétés du modèle montrent que les conditions de fiabilité, d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. En effet, tous les coefficients de saturation associés aux variables sont supérieurs à 0,50. Par ailleurs, la valeur de tous les coefficients rho associés aux construits est supérieure à 0,70. Enfin, la racine carré de la VME de chaque construit est supérieure aux coefficients de corrélation avec les autres construits tel que relaté dans le tableau 45 ci-après.

Tableau 45 : Racine carré de la VME (diagonale) et coefficients de corrélation entre les construits relativement à la sixième hypothèse

	Capacité d'absorption	Compétitivité	Performance
Capacité d'absorption	0.71		
Compétitivité	0.57	0.83	
Performance	0.47	0.44	0.77

Figure 13 : Impact de la richesse des pratiques de gestion sur la compétitivité et la performance



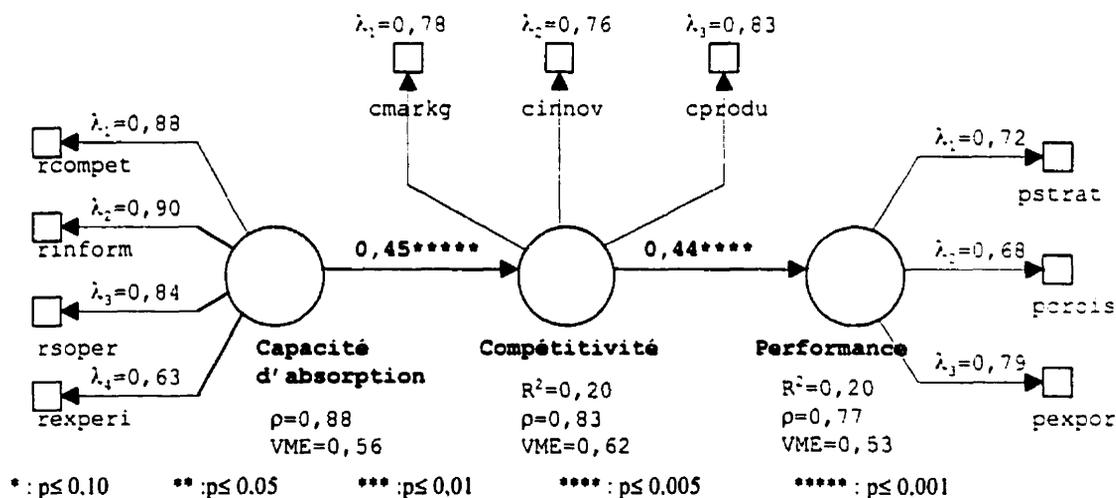
L'hypothèse est vérifiée car les 2 coefficients de causalité entre les construits sont tous de signe positif et significatifs 99,9%. On peut remarquer en particulier que la valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité est largement plus élevée comparée à celles obtenues de la vérification des quatre hypothèses précédentes.

Ces résultats confirment également la vraisemblance de la seconde hypothèse relative à l'impact de la compétitivité sur la performance. La valeur du coefficient de causalité demeure inchangée. Nous pouvons conclure que plus les pratiques managériales sont riches, plus les entreprises sont compétitives et performantes.

Afin de cerner l'importance relative de la dimension managériale de la capacité d'absorption, nous avons exclu du modèle ayant servi à tester l'hypothèse générale le facteur de synthèse mesurant la richesse des pratiques de gestion (RGINTEG et RGSTRAT). Les résultats sont rapportés dans la figure 14.

Les résultats de l'analyse des propriétés du modèle empirique montrent que les conditions d'unidimensionnalité et de validité discriminante sont satisfaites. Par contre, nous avons dû exclure la variable faisant référence à la richesse des sources liées au secteur (RSSECT) pour satisfaire la condition de fiabilité.

Figure 14 : Impact de la capacité d'absorption sur la compétitivité et la performance après exclusion de la dimension managériale



La valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité (0.45) est nettement inférieure à celle obtenue lors de la vérification de l'hypothèse générale (0.54) mais aussi à celles obtenues pour les autres dimensions de la capacité d'absorption (variant

de 0,54 à 0,56). En nous basant sur les résultats de la vérification de l'hypothèse générale, nous pouvons dire que l'exclusion de la dimension managériale diminue d'une façon marquée le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption sur la compétitivité des entreprises. Ces résultats indiquent que les pratiques managériales constitueraient une composante prépondérante de la capacité d'absorption de l'information.

5.34 La récapitulation des résultats de la vérification des hypothèses de recherche

Nous avons avancé 7 hypothèses dans le cadre de cette recherche. Les résultats que nous venons de rapporter indiquent qu'elles ont toutes été vérifiées. Nous résumons ces résultats dans le tableau 46 ci-dessous. Le tableau de synthèse des résultats permet de relever trois principales observations que nous relatons et interprétons successivement ci-après.

Tableau 46 : Résumé des résultats de la vérification des hypothèses de recherche

Hypothèses de recherche	Coefficients de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité		Coefficients de causalité entre la compétitivité et la performance	
	Dimension concernée uniquement	Dimension concernée exclue	Dimension concernée uniquement	Dimension concernée exclue
1 : Hypothèse générale (toutes les dimensions incluses)	0,54*****		0,44*****	
2. Hypothèse liée à la dimension cognitive	0,43*****	0,56*****	0,44*****	0,44*****
3. Hypothèse liée à la dimension informationnelle	0,43*****	0,55*****	0,44*****	0,44*****
4. Hypothèse liée à la dimension réticulaire	0,42***	0,54*****	0,44*****	0,44*****
5. Hypothèse liée à la dimension expérientielle	0,33**	0,55*****	0,44*****	0,44*****
6. Hypothèse liée à la dimension managériale	0,57*****	0,45*****	0,44*****	0,44*****

*: p≤ 0,10

** :p≤ 0,05

*** :p≤ 0,01

**** : p≤ 0,005

***** : p≤ 0,001

On observe tout d'abord que la valeur du coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité varie (entre 0,33 et 0,56) d'une hypothèse à une autre alors que celle entre la compétitivité et la performance demeure constante (0,44) avec un niveau de signification relativement constant également. Ces résultats semblent indiquer que la

relation de causalité entre la compétitivité et la performance est relativement indépendante des dimensions de la capacité d'absorption.

En second lieu, les résultats obtenus spécifiquement de la vérification des hypothèses montrent que le coefficient de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité est généralement supérieur à celui entre la compétitivité et la performance. Ces résultats suggèrent que la capacité d'absorption a un pouvoir explicatif plus grand sur la compétitivité par rapport à celui de la compétitivité sur la performance lorsqu'elle est définie successivement par ses dimensions. Par ailleurs, on note que les pratiques de gestion représentent la dimension de la capacité d'absorption qui a le pouvoir explicatif le plus élevé sur la compétitivité alors que les expériences représentent la dimension dont le pouvoir explicatif est le plus faible. Le pouvoir explicatif respectif des sources d'information, des informations et des compétences est relativement comparable. En effet, l'observation des coefficients de causalité entre la capacité d'absorption et la compétitivité permet d'ordonner par ordre croissant le pouvoir explicatif respectif des cinq dimensions de la capacité d'absorption de la façon suivante : les expériences (0,33), les sources d'information (0,42), les informations et les compétences (0,43) et les pratiques de gestion (0,57)

Ensuite, la comparaison des résultats des analyses complémentaires visant à cerner l'importance relative des cinq dimensions de la capacité d'absorption confirme le pouvoir explicatif prépondérant des pratiques de gestion. En effet, on note une diminution marquée du coefficient de causalité à la suite de l'exclusion des pratiques de gestion dont la valeur est égale à 0,45 alors qu'elle varie entre 0,54 et 0,56 pour les quatre autres dimensions. Le pouvoir explicatif des quatre autres dimensions est donc moindre mais comparable. Les résultats permettent de classer par ordre croissant le pouvoir explicatif des dimensions de la capacité d'absorption de la façon suivante (considérant ici que plus le coefficient est faible plus la dimension considérée a un pouvoir explicatif élevé) : les compétences (0,56), les informations et les expériences (0,55), les sources d'information (0,54) et les pratiques de gestion (0,45). Ces résultats sont globalement cohérents avec ceux obtenus lors de la vérification des hypothèses exceptées dans le cas des expériences. Enfin dans la mesure où tous les coefficients de causalité obtenus sont significatifs, nous pouvons soutenir que les

cinq dimensions constituent toutes des dimensions importantes mais que la dimension managériale constitue la dimension la plus importante de la capacité d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées.

Enfin, il convient de mentionner que nous avons obtenu ces résultats après l'exclusion au préalable d'une série de variables. Nous les rappelons ci-après dans le but de les reconsidérer plus tard dans la conclusion lorsque nous discuterons du concept de capacité d'absorption et de la notion de richesse. Lors de la réduction des variables au moyen de l'analyse factorielle et de l'analyse de fiabilité, nous avons exclu quatre sous-dimensions de la capacité d'absorption liées à la richesse des expériences en matière d'importation (EXPIMP), d'exportation indirecte (EXPIND), d'exportation directe (EXPDIR) et de sous-traitance internationale (EXPSOU). Lors de ces analyses, nous avons également exclu 9 attributs ayant servi à mesurer la richesse des sous-dimensions de la capacité d'absorption. Un d'entre eux se rapporte à la mesure de la richesse des informations et fait référence à l'exclusivité. Les 8 autres ont trait à la mesure de la richesse des sous-dimensions des pratiques managériales: la centralisation et la décentralisation des responsabilités liées à l'exportation; l'étendue de la veille; la planification de la formation, le caractère informel, la difficulté de la collaboration entre les fonctions et le recours à des équipes de projets en matière de coordination; et enfin la formalisation de la communication. Nous avons également exclu lors de la vérification des hypothèses de recherches 5 dimensions et sous-dimensions de la capacité d'absorption. Trois d'entre eux se rapportent à la richesse des sources d'information liées au secteur (RSSECT), aux institutions (SOUINS) et à l'approvisionnement (SOUAPP) et les 2 autres à la richesse des expériences en matière d'exportation indirecte (EXPIND) et de sous-traitance internationale (EXPSOU).

À postériori, nous nous limiterons à soulever ici que l'exclusion de certains de ces sous-dimensions et attributs s'explique en raison de leur faible pertinence en contexte des PME (exemples: l'exportation indirecte, les sources institutionnelles) ou de la prédominance du mode informel et organique de fonctionnement des PME (exemples: la planification de la formation, le caractère informel de la coordination, la formalisation de la communication). Par contre, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer d'une façon satisfaisante l'exclusion de l'exclusivité comme critère de mesure de la richesse des informations ainsi que des

expériences en matière d'exportation directe en tant que mesure de la richesse des expériences. En effet, l'exclusivité de l'information possédée (voir par exemple Porter, 1991) est généralement identifiée dans la littérature comme une des sources importantes de l'avantage concurrentiel. Par ailleurs, la littérature enseigne que l'exportation constitue la forme prédominante de l'implication à l'étranger des PME.

5.4 La classification de PME exportatrices échantillonnées

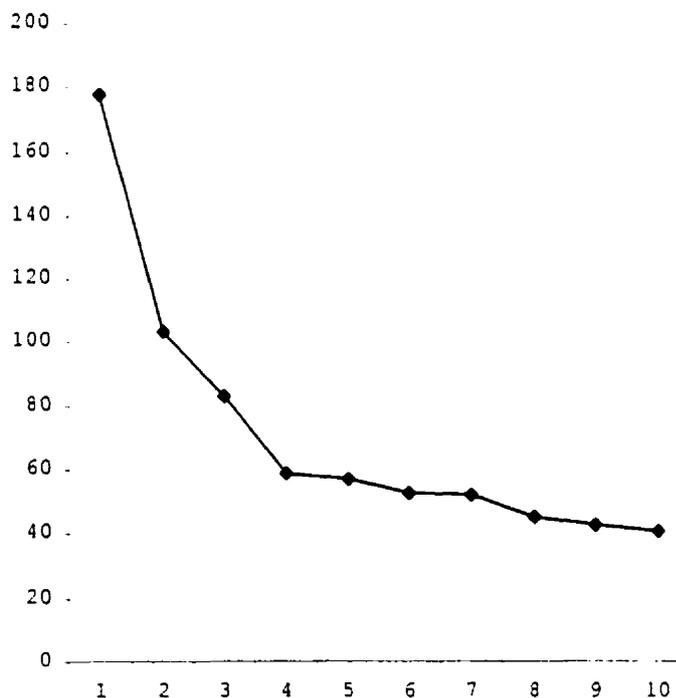
Nous consacrons cette dernière section à vérifier la vraisemblance de l'assertion que nous avons soulevée dans l'introduction et qui est constamment soutenue dans la conclusion de la plupart des recherches sur les PME exportatrices à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées, c'est-à-dire qui ont une plus grande capacité d'absorption de l'information, sont plus performantes. Pour ce faire, nous avons procédé à des analyses typologiques en vue de classer les entreprises échantillonnées selon leur capacité d'absorption, leur compétitivité et leur performance. L'assertion est empiriquement vérifiée si les entreprises exportatrices qui ont une plus grande capacité d'absorption sont plus compétitives et plus performantes (et inversement).

L'analyse typologique (cluster analysis) constitue la méthode d'analyse appropriée à cette fin. Contrairement à la méthode PLS, l'analyse typologique ne permet pas de travailler avec les construits mais seulement avec les variables. Nous avons donc retenu aux fins de l'analyse les variables de synthèse mesurant la capacité d'absorption de l'information (RCOMPET, RINFORM, RSOPER, RSSECT, REXPERI, RGINTEG, RGSTRA), la compétitivité (CMARKG, CINNOV, CPRODU) et la performance des entreprises (PSTRAT, PCROIS et PEXPOR). Nous aurions pu utiliser les facteurs extraits de l'analyse factorielle des sous-dimensions de la capacité d'absorption mais ceci aurait pour conséquence de complexifier grandement la lecture et l'interprétation des résultats en raison du nombre élevé des variables à considérer (47 en tout).

5.41 Des précisions d'ordre méthodologique

Deux critères sont généralement utilisés pour juger qu'une solution est satisfaisante: les différences entre les groupes qui composent une solution donnée sont maximales et la solution est facile à interpréter. Par ailleurs, on reconnaît que l'interprétation des résultats devient difficile lorsque la solution comporte plus de 6 groupes. Pour cette raison, nous avons limité les analyses à des solutions pouvant comporter entre 2 et 6 groupes. Sur le plan méthodologique, trois outils sont utilisés pour identifier la solution optimale: le dendogramme, le coefficient d'agglomération et les résultats d'analyse de la variance. Nous avons retenu les deux dernières méthodes étant donné que le dendogramme n'est pas toujours facile à interpréter mais aussi à reproduire lorsque la taille de l'échantillon est relativement grande.

Figure 15 : Valeurs du coefficient d'agglomération (abscisse) en fonction du nombre de groupes (ordonnée).



À la suite d'une analyse non hiérarchique (quick cluster) exploratoire, nous avons éliminé une entreprise qui est à l'origine d'une répartition anormalement disproportionnée de l'échantillon (Aldenderfer et Blashfield, 1984). Une répartition est considérée comme étant anormalement disproportionnée lorsque la solution obtenue comporte un ou des groupes composés d'un nombre très restreint de répondants (1 dans notre cas) comparativement aux autres groupes. Les résultats que nous présentons ci-après reposent donc sur un échantillon de 109 entreprises.

Nous avons dans un premier temps effectué une analyse typologique non hiérarchique afin d'identifier le nombre de groupes que comporterait la solution qui maximise les différences. La figure 15 ci-dessus fournit une représentation graphique des coefficients d'agglomération (en ordonnée) des 10 premières solutions en fonction du nombre de groupes (en abscisse). Selon la «règle du coude» (Norusis, 1991; Aldenderfer et Blashfield, 1984), la solution qui maximise les différences est indiquée par le nombre de groupes après lequel on assiste à un aplatissement de la courbe du coefficient d'agglomération. L'observation du graphique montre que cet aplatissement est observé à partir de la solution à 4 groupes, ce qui signifie que la solution optimale comporte 5 groupes.

Tableau 47 : Résultats de l'analyse de la variance pour des solutions comportant 2 à 6 groupes

Variables analysées	Coefficient de Fischer selon le nombre de groupes dans la solution				
	Solution à 2 groupes	Solution à 3 groupes	Solution à 4 groupes	Solution à 5 groupes	Solution à 6 groupes
Capacité d'absorption :					
REXPERI	23,61*****	16,07*****	10,07*****	9,07*****	12,96*****
RGINTEG	25,76*****	24,24*****	14,02*****	10,23*****	12,09*****
RGSTRAT	48,46*****	31,19*****	21,48*****	23,80*****	9,68*****
RSOPER	62,53*****	34,51*****	13,23*****	23,28*****	20,35*****
RSSECT	0,52	0,26	1,28	4,43*****	8,85*****
RINFORM	79,76*****	31,33*****	19,12*****	20,35*****	27,23*****
RCOMPET	93,35*****	35,18*****	21,28*****	23,96*****	31,20*****
Compétitivité :					
CMARKG	13,61*****	22,34*****	14,26*****	12,02*****	6,30*****
CINNOV	14,79*****	19,17*****	12,58*****	7,44*****	5,58*****
CPRODU	1,75	0,78	1,41	2,72**	1,86
Performance :					
PSTRAT	0,48	3,00*	22,69*****	10,12*****	7,00*****
PCROIS	0,93	5,63*****	4,97*****	4,96*****	5,67*****
PEXPOR	23,97*****	12,89*****	8,53*****	18,45*****	23,71*****

* : p≤ 0,10 ** : p≤ 0,05 *** : p≤ 0,01 **** : p≤ 0,005 ***** : p≤ 0,001

Dans le but de vérifier la validité de cette solution à 5 groupes, nous avons effectué des tests de différence de moyennes sur les variables pour des solutions comportant entre 2 et 6 groupes au moyen d'une analyse de la variance. La solution optimale est celle pour laquelle les différences entre les groupes sont maximales. Le tableau 47 ci-après relate les résultats obtenus pour des solutions comportant successivement 2, 3, 4, 5, et 6 groupes. Il ressort du tableau que les différences entre les groupes sont maximales dans le cas de la solution ayant 5 groupes. En effet, c'est seulement dans le cas de la solution à 5 groupes que les différences entre les groupes sont toutes significatives sur l'ensemble des variables analysées.

Étant donné que les variables utilisées aux fins de l'analyse typologique sont issues des analyses factorielles, leurs scores sont par définition standardisés par rapport à la moyenne et la variance de l'échantillon. Les groupes peuvent être comparés par rapport à la moyenne de l'échantillon qui est égale à 0 par définition pour chacune des variables retenues dans l'analyse. Lorsqu'un groupe présente un score positif sur une variable donnée cela signifie donc que le groupe en question occupe une position supérieure par rapport à la moyenne des entreprises de l'échantillon relativement à cette variable (et inversement). Nous présentons ci-après les résultats détaillés de la solution optimale à 5 groupes.

5.42 Une typologie de PME exportatrices

D'après la solution optimale comportant 5 groupes, les 109 entreprises se répartissent de la façon suivante:

- groupe 1 : 14 entreprises,
- groupe 2 : 25 entreprises,
- groupe 3 : 11 entreprises,
- groupe 4 : 9 entreprises,
- groupe 5 : 50 entreprises.

Le tableau 48 ci-après relate les moyennes de chaque groupe ainsi que les résultats d'une analyse de la variance (coefficient de Fischer). Pour vérifier la vraisemblance de

l'assertion, nous comparons les moyennes respectives des groupes sur chacune des 13 variables. En nous basant sur la capacité d'absorption comme critère de classification des groupes, nous pouvons positionner les 14 entreprises du groupe 1 à l'extrémité inférieure d'un continuum allant de faible à fort et les 50 entreprises du groupe 5 à l'extrémité supérieure.

Tableau 48 : Résultats détaillés de l'analyse typologique à 5 groupes

Variables analysées		Moyennes par groupe				
		Groupe 1 n=14	Groupe 2 n=25	Groupe 3 n=9	Groupe 4 n=11	Groupe 5 n=50
Capacité d'absorption :						
RCOMPET	9,07*****	-1,11	-0,62	-0,08	0,21	0,65
RINFORM	10,23*****	-1,15	-0,42	-0,36	0,11	0,63
RSOPER	23,80*****	-1,32	-0,29	0,17	-0,31	0,62
RSSECT	23,28*****	0,69	-0,41	-0,31	-0,39	0,19
REXPERI	4,43*****	-0,79	-0,46	0,46	-0,30	0,46
RGINTEG	20,35*****	-1,09	-0,03	-0,74	0,08	0,40
RGSTRAT	23,96*****	-0,48	-0,84	0,34	-0,39	0,66
Compétitivité :						
CMARKG	12,02*****	-0,26	-0,33	-1,50	0,24	0,44
CINNOV	7,44*****	-0,53	-0,50	0,68	-0,47	0,39
CPRODU	2,72**	-0,06	-0,28	0,20	0,68	0,08
Performance :						
PSTRAT	10,12*****	0,27	-0,004	-0,94	-1,17	0,35
PCROIS	4,96*****	0,12	-0,58	0,12	0,84	0,09
PEXPOR	18,45*****	-1,42	-0,001	-0,63	0,83	0,32

* : $p \leq 0,10$ ** : $p \leq 0,05$ *** : $p \leq 0,01$ **** : $p \leq 0,005$ ***** : $p \leq 0,001$

Globalement, les 50 entreprises qui forment le groupe 5 constituent le groupe le plus fort. En effet, elles se distinguent des entreprises des autres groupes sur deux points. Tout d'abord, elles sont les seules à présenter des moyennes positives sur l'ensemble des variables analysées. Autrement dit, ces entreprises affichent en moyenne une performance, une compétitivité et une capacité d'absorption qui sont toujours supérieures à la moyenne des entreprises de l'échantillon. En second lieu, ces entreprises présentent le plus grand nombre de moyennes les plus élevées de l'échantillon, soit sur 8 des 13 variables analysées. Elles sont les plus performantes au plan stratégique (PSTRAT : 0,35), les plus compétitives au plan marketing (CMARKG : 0,44) et les plus dotées au plan de la capacité d'absorption en ce qui concerne la richesse respective des compétences (RCOMPET : 0,65), des informations (RINFORM : 0,63), des sources d'information opérationnelles (RSOPER : 0,62), des expériences (REXPERI : 0,46), de l'intégration (RGINTEG : 0,40) et de la gestion stratégique (RGSTRAT : 0,66). Ce groupe n'est donc le plus performant que sur

une des 3 dimensions de la performance de même qu'il n'est le plus compétitif que sur une des 3 dimensions de la compétitivité malgré le fait qu'il soit le plus doté sur 6 des 7 dimensions de la capacité d'absorption. Ces résultats indiquent que la validation de l'assertion pose un problème lorsque nous passons à une comparaison intra-groupe des moyennes. Dans le même ordre d'idée, on note que les entreprises du groupe 4 sont les plus performantes sur 2 des 3 dimensions de la performance (PCROISS : 0,84, PEXPOR : 0,83) bien qu'elles soient largement moins dotées au plan de la capacité d'absorption comparées aux entreprises du groupe 5. En fait, il faut combiner les résultats des groupes 4 et 5 pour pouvoir affirmer raisonnablement que les entreprises qui ont une plus grande capacité d'absorption de l'information sont les plus compétitives et les plus performantes.

Nous retrouvons à l'extrémité inférieure du continuum les 14 entreprises du groupe 1. Les entreprises qui composent ce groupe se distinguent de celles des autres groupes par le fait qu'elles présentent le plus grand nombre de moyennes les plus faibles de l'échantillon, soit sur 7 des 13 variables. Elles sont les moins performantes au plan des exportations (PEXPOR : -1,42), les moins compétitives au plan de l'innovation (CINNOV : -0,53) et les moins dotées au plan de la capacité d'absorption en ce qui a trait à la richesse respective des compétences (RCOMPET : -1,11), des informations (RINFORM : -1,15), des sources d'information opérationnelles (RSOPER : -1,32), des expériences (REXPERI : -0,79), et de l'intégration (RGINTEG : -1,09). Si nous comparons strictement les entreprises du groupe 5 et celles du groupe 1, nous pouvons soutenir que l'assertion est vérifiée. Cependant, la validation de l'assertion est de nouveau problématique dès que nous faisons une comparaison intra-groupe des moyennes, c'est-à-dire lorsque nous comparons les moyennes respectives des 13 variables pour les entreprises du groupe 1. En effet, on peut constater que ces entreprises ne sont les moins performantes que sur une des 3 dimensions de la performance de même qu'elles ne sont les moins compétitives que sur une des 3 dimensions de la compétitivité malgré le fait qu'elles soient les moins dotées relativement à 5 des 7 dimensions de la capacité d'absorption. Il nous faut ici également combiner les résultats des groupes 1 et 2 pour pouvoir affirmer raisonnablement que les entreprises qui ont la plus faible capacité d'absorption sont les moins compétitives et les moins performantes.

Les observations ci-dessus suggèrent qu'une solution à 3 groupes offrirait un support empirique beaucoup plus probant quant à la vraisemblance de l'assertion même si les différences entre les groupes ne sont pas dans ce cas maximales. Nous présentons dans le tableau 49 ci-dessous les résultats détaillés de la solution à 3 groupes. Elle donne lieu à une répartition beaucoup plus équilibrée de l'échantillon :

- groupe 1 : 41 entreprises,
- groupe 2 : 26 entreprises,
- groupe 3 : 42 entreprises,

Tableau 49 : Résultats détaillés de l'analyse typologique à 3 groupes

Variables analysées	F anova	Moyennes par groupe		
		Groupe 1 (n=41)	Groupe 2 (n=26)	Groupe 3 (n=42)
Capa. d'absorption :				
RCOMPET	35,18*****	-0,76	0,45	0,53
RINFORM	31,32*****	-0,73	0,53	0,45
RSOPER	34,52*****	-0,74	0,40	0,55
RSSECT	0,26	-0,04	-0,02	0,10
REXPERI	16,07*****	-0,55	0,66	0,16
RGINTEG	24,24*****	-0,57	-0,22	0,65
RGSTRAT	31,19*****	-0,68	0,63	0,37
Compétitivité :				
CMARKG	22,34*****	-0,38	-0,52	0,67
CINNOV	19,17*****	-0,46	0,87	-0,08
CPRODU	0,78	-0,02	-0,04	0,18
Performance :				
PSTRAT	3,20*	-0,08	-0,31	0,27
PCROIS	5,63*****	-0,18	0,56	-0,13
PEXPOR	18,88*****	-0,45	-0,16	0,53

* : p≤ 0,10 ** : p≤ 0,05 *** : p≤ 0,01 **** : p≤ 0,005 ***** : p≤ 0,001

On observe que les 42 entreprises du groupe 3 se distinguent par le fait qu'elles présentent les moyennes les plus élevées sur 8 des 13 variables analysées sans afficher aucune moyenne qui soit la plus faible de l'échantillon. Elles sont les plus dotées au plan de la capacité d'absorption en ce qui a trait à la richesse respective des compétences (RCOMPET : 0,53), des sources d'information opérationnelles (RSOPER : 0,55) et sectorielles (0,10), et de l'intégration (RGINTEG : 0,65). Elles sont par ailleurs les plus compétitives aux plans marketing (CMARKG : 0,67) et de la production (0,18) ainsi que les plus performantes aux plans stratégique (PSTRAT : 0,27) et des exportations (PEXPOR : 0,53). Si nous comparons les moyennes des 3 groupes entre eux ainsi que les moyennes du groupe 3 sur les 13 variables, nous pouvons soutenir raisonnablement que les PME exportatrices qui ont la plus grande capacité d'absorption sont les plus compétitives et

les plus performantes. Il convient de mentionner que les entreprises de ce groupe ne sont pas les plus proactives au niveau de la stratégie (RGSTRAT : 0,37), qu'elles innoveraient légèrement en deçà de la moyenne de l'échantillon sur le plan de la compétitivité (CINNOV : -0,08) et qu'elles croissent à un niveau inférieur à la moyenne de l'échantillon au plan de la performance. Nous pouvons qualifier les entreprises de ce groupe comme étant globalement des exportateurs possédant une grande capacité d'absorption de l'information et qui sont compétitives et performantes.

Nous retrouvons à l'opposé du groupe 3 les 41 entreprises du groupe 1. Ces entreprises se distinguent par le fait qu'elles présentent les moyennes les plus faibles sur 10 des 13 variables. On observe qu'elles sont les moins dotées sur toutes les dimensions de la capacité d'absorption de l'information. Elles sont les moins dotées en ce qui a trait à la richesse respective des compétences (RCOMPET : -0,76), des informations (RINFORM : -0,73), des sources d'information opérationnelles (RSOPER : -0,74) et sectorielles (RSSECT : -0,04), des expériences (REXPERI : -0,55), de la gestion de l'intégration (RGINTEG : -0,57) et de la stratégie (RGSTRAT : -0,68). Elles sont par ailleurs les moins compétitives au plan de l'innovation (CINNOV : -0,46) de même que les moins performantes aux plans de la croissance (PCROISS : -0,18) et des exportations (PEXPOR : -0,45). Si nous comparons ces entreprises à celles des autres groupes ainsi que les moyennes de ce groupe sur les 13 variables, nous pouvons raisonnablement tout au moins soutenir que les PME exportatrices qui ont la plus faible capacité d'absorption de l'information sont les moins performantes. Nous pouvons identifier les entreprises de ce groupe comme étant globalement des exportateurs ayant une faible capacité d'absorption de l'information et qui sont peu performantes.

L'analyse des moyennes des entreprises des groupes 1 et 3 fournit donc un support relativement clair quant à la validité empirique de l'assertion à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus performantes et inversement. Les 26 entreprises du groupe 2 forment, comparées à celles des deux précédents groupes, un groupe d'exportateurs en phase de transition. On observe que ces entreprises présentent les moyennes les plus faibles sur 3 des 13 variables et en même temps les moyennes les plus élevées sur 5 des 13 variables. Elles sont les plus proactives au plan de la gestion

stratégique (RCSTRAT : 0,63), les plus dotées au plan de la richesse respective des expériences (REXPERI : 0,66) et des informations (RINFORM : 0,53), les plus compétitives au plan de l'innovation (CINNOV : 0,87) et les plus performantes au plan de la croissance (PCROISS : 0,56). Par contre, elles sont les moins compétitives au plan marketing (CMARKG : -0,52) et de la production (CPRODU : -0,04) ainsi que les moins performantes au plan stratégique (PSTRAT : -0,31) tout en étant par ailleurs dotées nettement au-dessus de la moyenne en ce qui a trait à la richesse respective des compétences (RCOMPET : 0,45) et des sources d'information opérationnelles (RSOPER : 0,40). Nous qualifions les entreprises de ce groupe comme étant des exportateurs en phase de transition en raison de leur proactivité, leur capacité d'innovation et de la forte croissance qu'elles connaissent.

5.43 La récapitulation des résultats de l'analyse typologique

Nous avons procédé à la classification des entreprises échantillonnées au moyen d'analyses typologiques afin de vérifier la vraisemblance de l'assertion à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées, c'est-à-dire qui ont une plus grande capacité d'absorption de l'information, sont plus compétitives et plus performantes

La combinaison des résultats d'une analyse typologique non hiérarchique et d'une analyse de la variance a permis d'identifier une solution optimale (c'est-à-dire qui maximise les différences entre les groupes) dans laquelle les PME exportatrices échantillonnées sont classées en 5 groupes. Les résultats détaillés de l'analyse de la variance permettent de positionner ces 5 groupes d'entreprises sur un continuum allant de faible à fort. Cette solution optimale fournit un support à la vraisemblance de l'assertion uniquement lorsque l'analyse des résultats est limitée à la comparaison des moyennes des deux groupes situés aux extrémités du continuum. L'assertion n'est pas validée lorsqu'on tient compte des groupes mitoyens ou encore lorsqu'on procède à des comparaisons intra-groupes des moyennes. Nous avons cependant noté que l'assertion est globalement vérifiée lorsque les résultats des 2 groupes formant respectivement le pôle inférieur et le pôle supérieur du

continuum sont combinés. Cette observation suggère en fait qu'une solution non optimale à 3 groupes permet de confirmer la vraisemblance de l'assertion.

Effectivement, les résultats d'une analyse typologique basée sur une répartition de l'échantillon en trois groupes confirment la vraisemblance de l'assertion. La comparaison inter-groupe et intra-groupe des moyennes montre que les PME exportatrices qui possèdent la plus grande capacité d'absorption de l'information sont les plus compétitives et les plus performantes. À l'inverse, les PME exportatrices qui possèdent la plus faible capacité d'absorption de l'information sont les moins performantes.

6 CONCLUSION ET DISCUSSIONS

Nous divisons la conclusion de cette thèse en cinq sections. Dans un premier temps nous rappelons l'objectif ainsi que le contexte théorique et méthodologique de cette recherche. Par la suite, nous résumons les résultats se rapportant aux caractéristiques des entreprises échantillonnées et à la vérification des hypothèses de recherche. Puis nous discutons dans les deux sections suivantes de la contribution et des limites de cette recherche. Nous complétons cette conclusion sur des considérations relatives aux avenues pour les futures recherches.

6.1 L'objectif et le contexte de la recherche

Cette thèse s'inscrit dans la thématique des défis de gestion liés à la mondialisation des marchés et vise à mieux comprendre l'impact sur la performance de l'état d'information des PME exportatrices. Nous sommes partis d'une constatation généralement rapportée dans la littérature à l'effet que la capacité limitée de ces entreprises à maîtriser l'information et les connaissances concernant les marchés et la gestion des activités d'exportation explique en grande partie pourquoi elles sont peu engagées et peu performantes sur les marchés étrangers. L'objectif spécifique que nous poursuivons est de vérifier l'impact de l'état d'information sur la performance des PME exportatrices. Ce faisant, nous postulons implicitement que l'état d'information détermine la performance des PME exportatrices.

La poursuite de l'objectif de recherche ci-dessus soulève trois principales questions ayant successivement trait à la conceptualisation et à l'opérationnalisation de l'état d'information, de la performance et de la relation entre l'état d'information et la performance. L'analyse de la littérature pertinente nous a conduit à soutenir que le concept de capacité d'absorption est le concept le plus «satisfaisant» pour cerner l'état d'information d'une entreprise. Dans ce sens, nous disons qu'une entreprise est d'autant bien informée qu'elle possède une grande capacité d'absorption de l'information. Une analyse des récents travaux sur ce concept met en relief sa nature multidimensionnelle faisant référence à la richesse respective des compétences, des informations, des sources d'information, des expériences et

des pratiques de gestion. La littérature souligne également la nature multidimensionnelle de la notion de performance. Nous avons soutenu la nécessité de distinguer trois dimensions qui sont respectivement de nature stratégique, économique et marketing. La dimension stratégique a trait à la satisfaction des dirigeants concernant les réalisations globales de leur entreprise, la dimension économique à la croissance des entreprises, et la dimension marketing aux exportations. Enfin, nous avons relevé dans la littérature cinq courants théoriques qui traitent de la relation entre l'état l'information sur la performance des organisations. De ces cinq courants, la théorie basée sur les ressources présente l'avantage d'offrir un cadre propice à l'intégration des contributions issues des autres courants et qui permet d'expliquer d'une façon satisfaisante l'impact de la capacité d'absorption de l'information sur la performance.

Le modèle de recherche élaboré pour les fins de cette thèse postule que la capacité d'absorption de l'information constitue une ressource stratégique dont l'impact sur la performance est caractérisé par le rôle médiateur de la compétitivité. Sept hypothèses de recherche ont été avancées. La première est de portée générale et postule que les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives et performantes qu'elles possèdent une grande capacité d'absorption de l'information. La seconde hypothèse, de portée spécifique, postule que les PME exportatrices sont d'autant plus performantes qu'elles sont compétitives. Les cinq autres hypothèses, également de portée spécifique, mettent successivement en relation les cinq dimensions de la capacité d'absorption avec la compétitivité des entreprises. Elles postulent respectivement que les PME exportatrices sont d'autant plus compétitives qu'elles possèdent des compétences, des informations, des sources d'information, des expériences et des pratiques managériales riches.

La nature causale de la problématique de recherche nous a conduit à retenir une méthodologie quantitative. Un questionnaire d'enquête a été développé puis soumis à un processus de validation incluant un pré-test. Pour les fins du traitement des données, nous avons successivement eu recours à des analyses descriptives pour caractériser les entreprises échantillonnées, à des analyses factorielles afin de préparer les variables nécessaires à la vérification des hypothèses, à la méthode PLS des moindres carré partiel

pour vérifier les hypothèses et à des analyses typologiques pour vérifier l'assertion à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus performantes.

6.2 La synthèse des résultats de la recherche

Les résultats descriptifs ont montré que les 110 PME exportatrices échantillonnées dans cette étude sont relativement âgées, de taille moyenne et opérant majoritairement dans un secteur en croissance. Ce sont des exportateurs expérimentés qui vendent principalement à des distributeurs/grossistes, des consommateurs finaux/entreprises et à des détaillants. Bien qu'elles comptent un nombre restreint d'employés consacrant une part importante de leurs temps aux exportations, une proportion relativement élevée de ces entreprises se sont néanmoins dotées d'un service/département spécifique d'exportation.

Généralement, ces entreprises sont identifiées par les répondants comme étant plus compétitives par rapport à leurs concurrents. Les principales forces de ces entreprises sont liées à la qualité et au caractère unique de leurs produits ainsi qu'à la réputation qu'elles ont acquise. Au plan de la performance au cours des trois dernières années, les dirigeants de ces entreprises sont généralement satisfaits de leurs réalisations. Par ailleurs, ces entreprises ont connu une croissance soutenue aux plans de l'emploi, des ventes, des profits et des exportations. Enfin, elles exportent une grande part de leurs ventes dont la rentabilité est estimée généralement supérieure à celle des ventes au Canada.

L'analyse des caractéristiques des cinq dimensions de la capacité d'absorption de l'information de ces entreprises met globalement en relief la richesse des compétences des dirigeants en matière de réseautage et de stratégie de prix; la richesse généralement limitée des informations auxquelles ces entreprises ont accès; la richesse de leurs sources d'information internes et sectorielles; la richesse des expériences des dirigeants en matière d'exportation directe; et la richesse prédominante des pratiques de gestion aux plans stratégique, de la communication, de la coordination, de l'organisation des exportations et de la formation.

Les tests effectués au moyen de la méthode PLS confirment la vraisemblance de toutes les hypothèses de recherche que nous avons avancées. Des relations de causalité positives et fortement significatives ont été observées entre, d'une part la capacité d'absorption de l'information et la compétitivité, et d'autre part, la compétitivité et la performance des entreprises échantillonnées. Ces résultats indiquent que la performance des PME exportatrices ciblées est déterminée par leur compétitivité, et que leur compétitivité est déterminée en amont par leur capacité d'absorption de l'information. L'observation de la valeur des coefficients de causalité révèle que le pouvoir explicatif de la capacité d'absorption de l'information sur la compétitivité est supérieur à celui de la compétitivité sur la performance.

Les tests effectués successivement sur chacune des cinq dimensions de la capacité d'absorption de l'information ont aussi permis de relever l'existence de relations de causalité positives et fortement significatives entre, d'une part la capacité d'absorption de l'information et la compétitivité, et d'autre part, la compétitivité et la performance des entreprises échantillonnées. Ces résultats indiquent que les cinq dimensions que nous avons dégagées de la littérature, c'est-à-dire les compétences, les informations, les sources d'informations, les expériences et les pratiques de gestion; constituent toutes des dimensions importantes de la capacité d'absorption de l'information des entreprises échantillonnées. Les résultats ont par ailleurs montré que la valeur des coefficients de causalité entre la capacité d'absorption de l'information et la compétitivité varie selon les dimensions. Plus précisément, nous avons observé d'une façon consistante, d'une part, que le pouvoir explicatif des dimensions de la capacité d'absorption de l'information sur la compétitivité est différencié et, d'autre part, que le pouvoir explicatif des pratiques de gestion par rapport aux autres dimensions est prépondérant alors que celui des compétences, des informations et des sources d'information sur la compétitivité est plutôt comparable. Par contre, nous avons noté que la valeur du coefficient de causalité entre la compétitivité et la performance demeure constante quelle que soit la dimension considérée mais que son niveau de signification est plus faible lorsque la dimension managériale est exclue. Ces résultats tendent à indiquer que le pouvoir explicatif respectif des dimensions

cognitive, informationnelle, réticulaire et expérientielle de la capacité d'absorption de l'information sur la performance est comparable.

Les analyses typologiques effectuées ont permis de vérifier empiriquement la vraisemblance de l'assertion à l'effet que les PME exportatrices qui sont mieux informées sont plus performantes.

La comparaison inter-groupe et intra-groupe des moyennes d'une solution comportant trois groupes montre clairement que le groupe de PME exportatrices de l'échantillon qui possède la plus grande capacité d'absorption de l'information est le plus compétitif et le plus performant. À l'inverse, le groupe qui possède la plus faible capacité d'absorption de l'information est le moins performant.

Les trois groupes font référence à trois types de PME exportatrices qui peuvent être positionnées sur un continuum allant de faible à fort. On retrouve à l'extrémité inférieure du continuum des exportateurs à faible capacité d'absorption de l'information qui sont relativement peu performantes. Par contre, on retrouve à l'extrémité supérieure du continuum des exportateurs à forte capacité d'absorption de l'information qui sont relativement compétitives et performantes. Entre ces deux types extrêmes, nous avons trouvé des exportateurs en phase de transition qui sont proactifs, innovateurs et à forte croissance.

6.3 Les contributions de la recherche

Nous analysons les contributions de cette thèse en relation spécifiquement avec les arguments que nous avons avancés dans l'introduction pour justifier la pertinence de réaliser la recherche dont elle fait l'objet. Dans cette perspective, nous avons soutenu que la pertinence de cette thèse s'articule autour de trois points : répondre au besoin d'explorer de nouvelles voies de recherche, contribuer à l'avancement des connaissances sur les PME exportatrices et apporter des éléments de réponse susceptibles de contribuer à l'amélioration de la capacité d'information et d'exportation de ces entreprises.

Relativement à la nécessité d'explorer de nouvelles voies, nous avons introduit trois principales innovations qui marquent une rupture avec la tradition de recherche sur l'information en contexte de PME exportatrices. Le développement ultérieur de ces innovations pourrait avoir des impacts très positifs sur l'avancement des connaissances compte tenu des résultats que nous avons obtenus.

La première innovation réside dans l'abandon de l'approche classique axée sur l'étude des comportements d'information au profit de l'étude de l'état d'information des PME. Dans l'approche classique, le chercheur étudie la perception de l'importance et la fréquence d'utilisation des informations (sources d'information, compétences). L'approche innovatrice que nous avons introduite indique qu'il faut étudier l'état d'information des entreprises si nous voulons faire progresser la recherche. Nous avons soutenu la pertinence de cette innovation à la fin du chapitre 2 consacré à l'analyse de l'état des connaissances sur les comportements d'information et la performance des PME exportatrices. Nous avons souligné à cet effet que le bon sens ainsi que la littérature (Cohen et Levinthal, 1990, 1994; Daft et Lengel, 1984, 1986; Maltz et Kholi, 1996; Simon, 1945; Taylor, 1982, 1986) suggèrent que ce n'est pas le fait de percevoir qu'une information est importante ni le fait de la rechercher fréquemment qui fait en sorte qu'une entreprise devient plus compétitive mais plutôt la capacité de l'entreprise à acquérir et à exploiter des informations riches. Nous avons par la suite étendu l'utilisation de la notion de richesse aux dimensions de la capacité d'absorption tout en demeurant cohérent avec les travaux de Cohen et Levinthal.

La seconde innovation que nous avons introduite réside dans le recours à la capacité d'absorption pour cerner l'état d'information des entreprises. Ce concept a été essentiellement utilisé pour comprendre la capacité d'apprentissage et d'innovation technologique des grandes entreprises. Nous l'utilisons dans cette thèse dans un tout autre domaine, soit pour expliquer la compétitivité et la performance des PME exportatrices. Nous avons retenu ce concept après avoir procédé à une analyse critique extensive des différentes perspectives d'interprétation de l'état d'information dans le chapitre 3 consacré à l'élaboration du cadre conceptuel et des hypothèses de recherche. Nous nous sommes servis comme point de départ la thèse soutenue par les auteurs qui traitent de la nouvelle économie (Madhok, 1996; Lapointe, 1995; Porter, 1990) à l'effet que le succès des

entreprises repose sur leur capacité à maîtriser l'information et le savoir liés à des marchés de plus en plus complexes et turbulents.

La troisième innovation que nous avons initiée est liée au recours à la théorie basée sur les ressources comme cadre de référence de cette thèse. Elle réside dans l'intégration de la compétitivité en tant que variable médiatrice dans la modélisation de la relation d'influence entre l'état d'information et la performance des PME exportatrices. Nous avons démontré dans le chapitre 2 que la non considération de la compétitivité serait une des causes possibles des résultats peu probants obtenus par les chercheurs qui ont étudié l'impact des comportements d'information sur la performance des PME exportatrices.

On peut analyser les contributions de cette recherche relativement à l'avancement des connaissances sur les PME exportatrices aux niveaux théorique, méthodologique et des résultats.

Les chercheurs qui ont évalué les recherches antérieures ont de façon consistante soulevé la déficience des travaux au plan théorique (Miesembock, 1988; Denis, 1990; Christensen, 1991; Christensen et Lindmark, 1991; Bamberger et Evers, 1993; Strandskov, 1993). Cette thèse comporte sur le plan théorique trois principales contributions. Tout d'abord, elle présente et intègre les contributions pertinentes en gestion qui permettent de comprendre l'impact de l'état d'information sur la performance des organisations. Ensuite, elle présente et analyse les différentes perspectives d'interprétation de l'état d'information. En outre, elle présente et intègre les différentes perspectives d'interprétation du concept de capacité d'absorption. Enfin, elle fournit un cadre relativement simple mais solidement fondé sur la théorie expliquant l'influence de la capacité d'absorption de l'information sur la performance des PME exportatrices.

Les recherches antérieures sur les PME exportatrices ont été également critiquées par les mêmes auteurs cités précédemment à cause de leur déficience au plan méthodologique. La contribution de cette thèse au plan méthodologique consiste en ce qu'elle a permis de développer des grilles de mesure multidimensionnelles et fiables de la capacité d'absorption de l'information, de la compétitivité et de la performance des PME exportatrices. Par

ailleurs, elle a également permis de développer, à partir d'une revue extensive de la littérature, diverses modalités d'opérationnalisation de la notion de richesse.

Les recherches antérieures ont été finalement critiquées en ce qu'elles n'ont pas permis le développement de théories concluantes nécessaires à l'élaboration de programmes de soutien efficaces. Au plan des résultats, la contribution spécifique de cette thèse réside en ce qu'elle a permis de démontrer d'une façon claire et convaincante que la capacité d'absorption de l'information est effectivement un déterminant de la compétitivité et de la performance des PME exportatrices. Mais dans la mesure où les résultats que nous avons rapportés doivent être validés sur une plus grande échelle et éventuellement auprès d'autres types de PME, nous tendons à penser que la contribution essentielle de cette recherche réside dans les outils, sans doute perfectibles, que nous avons développés afin de tester les hypothèses de recherche.

Sur le plan pratique, la validation des hypothèses de recherche ainsi que de l'assertion à l'effet que les PME qui sont mieux informées sont plus performantes permet de dégager des éléments de réponse susceptibles de contribuer à l'amélioration de la capacité d'information et d'exportation de ces entreprises.

Globalement, les résultats suggèrent que le soutien de la compétitivité et de la performance des PME exportatrices repose sur l'amélioration de leur capacité d'absorption de l'information. La validation des cinq hypothèses relatives à l'impact des dimensions de la capacité d'absorption de l'information suggère que le développement de la capacité d'absorption est un processus organisationnel complexe qui doit transcender l'organisation dans son ensemble. En effet, les résultats montrent que le processus requiert l'enrichissement des compétences, des informations, des sources d'information, des expériences et des pratiques de gestion. Par ailleurs, les résultats indiquent que l'amélioration de la capacité d'absorption de l'information des PME exportatrices passe en premier lieu par l'enrichissement des pratiques de gestion, c'est-à-dire l'adoption d'attitudes proactives en matière de stratégie (poursuite d'objectifs de croissance, volonté de figurer parmi les leaders dans l'industrie, volonté de poursuivre des objectifs clairs et

développer les exportations) et de la veille (anticipation des événements, recherche active de nouveaux marchés/produits, continuité des activités, satisfaction des besoins en information), la mobilisation de ressources adéquates en matière d'exportation (temps, personnel, budget et organisation des activités) et de formation (continuité des activités, budget, dans l'organisation l'amélioration des mécanismes de coordination fonctionnelle et de diffusion de l'information). Mais, il implique également l'enrichissement des informations et des sources d'information auxquelles les entreprises ont accès ainsi que des compétences et expériences des dirigeants.

Concernant spécifiquement l'amélioration de la compétitivité, les résultats des analyses factorielles et des tests d'hypothèse indiquent que le soutien de la compétitivité des PME exportatrices est également un défi complexe. En effet, les résultats indiquent qu'il requiert des efforts à plusieurs niveaux : le marketing, la recherche et le développement et la production. Au niveau marketing, il demande l'amélioration des méthodes de marketing, des programmes de publicité et de promotion, du réseau de distribution, de la connaissance des marchés et des services à la clientèle. Au niveau de la recherche et du développement, il implique l'amélioration du contenu technologique ainsi que du caractère unique de même que l'innovation et la variété des produits. Enfin, il nécessite au niveau de la production l'amélioration de la qualité et du rapport qualité-prix des produits et du savoir-faire des employés.

6.4 Les limites de la recherche

Nous analysons successivement les limites de cette recherche au plan théorique, méthodologique et des résultats obtenus.

Sur le plan théorique, cette recherche soulève quatre principaux questionnements liés à l'utilisation de la théorie basée sur les ressources comme cadre de référence, du concept de capacité d'absorption comme mesure de l'état d'information, de la notion de

richesse comme attribut pour mesurer la nature stratégique des dimensions de la capacité d'absorption de l'information et à la délimitation de cette recherche aux PME exportatrices.

Nous nous sommes référés à la théorie basée sur les ressources comme cadre de référence pour expliquer la compétitivité et la performance des PME exportatrices. Selon les tenants de cette théorie, la compétitivité et la performance d'une entreprise découlent des ressources stratégiques qu'elle possède (Amit et Schoemaker, 1993; Chi, 1994; Grant, 1991; Mahoney et Pandian, 1992). Plusieurs récents travaux ont porté sur l'identification et l'analyse des attributs caractérisant les ressources dites stratégiques. Parmi les attributs les plus fréquemment évoqués figurent : la valeur, la spécificité, la durabilité, la rareté, la transférabilité et l'imitabilité imparfaites. Nous n'avons cependant recensé aucune étude empirique dans laquelle ces attributs ont été opérationnalisés. Pour les fins de cette recherche, nous avons retenu l'attribut de richesse qui est souvent utilisé comme synonyme de valeur par les auteurs qui traitent de l'information pour cerner la nature stratégique des dimensions de la capacité d'absorption. Le choix que nous avons fait soulève deux questionnements auxquels nous n'avons pas de réponse satisfaisante. La première question consiste à savoir dans quelle mesure la richesse est suffisante pour appréhender la nature stratégique des dimensions de la capacité d'absorption et cela malgré les résultats largement positifs obtenus de la vérification des tests d'hypothèse. La seconde question est liée à la difficulté que nous avons à concevoir la possibilité d'opérationnaliser à l'intérieur d'une même recherche les attributs proposés dans la littérature. En effet, il ne nous a pas été facile de parvenir à un questionnaire suffisamment clair et d'une longueur acceptable en retenant comme seul attribut la richesse. En fait, les deux questions que nous venons de soulever tendent à mettre en relief deux difficultés que soulève l'opérationnalisation de la théorie basée sur les ressources à l'état actuel du développement des connaissances.

Nous avons démontré à l'issue d'une analyse extensive de la littérature, que le concept d'absorption de l'information est le concept le plus satisfaisant pour cerner l'état d'information d'une entreprise. Les positions théoriques sur ce concept varient d'un auteur à un autre. Deux invariants se dégagent toutefois de la littérature. Ils se rapportent au consensus autour de la nature multidimensionnelle du concept et de la prépondérance des

compétences. Les résultats des tests d'hypothèse tendent à confirmer la pertinence des cinq dimensions que nous avons dégagées de la littérature. Par contre, ces mêmes résultats suggèrent que c'est plutôt la dimension managériale et non la dimension cognitive qui constitue la composante la plus déterminante de la compétitivité des entreprises échantillonnées. La question qui se pose est la suivante : cette différence entre ce que les auteurs affirment généralement au niveau de la littérature et ce que suggèrent les résultats que nous avons obtenus reflète-elle la réalité ou est-elle plutôt due à des biais au niveau de l'échantillonnage? Nous ne sommes pas en mesure de trancher sur cette question. Néanmoins, il nous semble évident qu'il faudra multiplier et affiner les recherches de façon à mieux comprendre la notion de capacité d'absorption et ce qu'elle peut vouloir dire pour les dirigeants.

À partir des travaux de Daft et Lengel (1984, 1986) sur la richesse des media et des informations, de ceux Tesluk et Jacobs sur les expériences riches ainsi que ceux de Boutary (1998) sur les structures riches, nous avons étendu l'utilisation de la notion de richesse aux dimensions de la capacité d'absorption après une analyse approfondie des travaux de Cohen et Levinthal (1990, 1994). Les résultats des analyses factorielles et de consistance interne tendent globalement à indiquer l'unidimensionnalité, la fiabilité et la pertinence des critères que nous avons retenus pour mesurer la richesse respective des compétences (complémentarité, état d'avancement, caractère pratique, étendue et pertinence), des informations (opportunité, pertinence, potentiel instructif et quantité), des sources d'information (facilité des contacts, fiabilité, interactivité, capacité et densité) et des expériences (durée, nombre de projets, complexité, diversité du contexte et impact sur le savoir-faire. Par contre, nous avons dû systématiquement exclure l'exclusivité comme critère de mesure de la richesse des informations. Cette exclusion est difficile à expliquer et à défendre sur le plan théorique dans la mesure où la littérature enseigne d'une façon consistante que la capacité à générer un avantage concurrentiel repose notamment sur l'appropriation à titre exclusif d'une ressource. Nous avons également dû exclure 8 des 36 critères que nous avons retenus pour mesurer la richesse des pratiques de gestion. Les critères en question se rapportent à l'organisation des exportations (centralisation et décentralisation des responsabilités), à la veille (délimitation des pratiques à

l'environnement immédiat), à la formation (planification), à la coordination (caractère informel, difficulté de la collaboration inter-fonctionnelle et recours à des équipes de projet) et à la communication (formalisation). Contrairement à l'exclusivité cependant, l'exclusion des critères se rapportant aux pratiques de gestion pourrait être expliquée soit par leur non pertinence (exemples : la formalisation de la communication, la planification de la formation) ou encore leur évidence (exemple : la délimitation de la veille à l'environnement immédiat, le caractère informel de la coordination) au contexte des PME. Par ailleurs, la notion de richesse est peut-être même peu appropriée pour caractériser les pratiques de gestion. Enfin, il nous semble que la notion d'efficacité serait peut-être plus appropriée pour cerner les pratiques de gestion.

Nous avons délimité notre réflexion dans cette recherche aux PME exportatrices. La principale raison à cela réside dans le fait que l'exportation constitue la forme prédominante de l'implication à l'étranger des PME. Cependant, des recherches récentes (Baird et al. 1994; Bell et al. 1992; Cavusgil et Knight, 1997; CnuCED, 1993; Kandasami, 1998; Kaynak, 1992; McDougall et al. 1994; Su et Poisson, 1998) suggèrent qu'un nombre croissant de PME sont impliquées dans diverses formes d'activité à l'étranger. Si ce phénomène se consolide et s'intensifie, il sera de moins en moins approprié de parler strictement de PME exportatrices. Il faudra alors recourir à la notion de PME internationale qui, de par sa portée plus large, permettra de mieux refléter la diversité de l'implication de ces entreprises à l'étranger. Cette transition soulève cependant deux difficultés auxquelles la littérature ne fournit pas des pistes de réponse satisfaisantes. La première difficulté concerne la mesure de la performance. Les travaux sur les théories et les stades d'internationalisation enseignent généralement que le passage d'une forme d'activité à une autre implique des niveaux de risque différents. Il en résulte logiquement qu'on ne peut pas adéquatement cerner la performance de deux entreprises impliquées dans des activités différentes en utilisant les mêmes critères ou encore sans les pondérer. À notre connaissance, cette question n'est traitée nulle part dans la littérature. La seconde difficulté est liée à la mesure du degré d'internationalisation d'une firme (Ramaswamy et Kroeck, 1996; Sullivan, 1994-1996). Le problème ne se situe pas dans la définition d'une firme internationale car les auteurs s'entendent en général pour dire qu'une firme est

internationale dans la mesure où elle a étendu ses activités au-delà des frontières nationales (Bartlett et Ghoshal, 1989; Beamish, 1990; Dunning, 1980; Johanson et Valhne, 1993; Welsch et Luostarinen, 1993). À notre point de vue, la distinction entre le marché national et le marché international en matière de commerce est nécessaire et demeurera, malgré la formation des grands blocs économiques et la globalisation des marchés, tant que subsisteront les difficultés inhérentes aux différences culturelles et institutionnelles entre des peuples et états souverains. Le problème se situe plutôt au niveau de l'opérationnalisation. Il a été clairement mis en relief récemment par Ramaswamy et Kroeck (1996) dans une critique remettant en cause la simplicité, la validité, la fiabilité l'unidimensionnalité et l'opérationnalisation de l'indice d'internationalisation proposé par Sullivan (1994). La version finale de l'indice en question comporte cinq variables faisant référence à des indicateurs de performance (part des ventes à l'étranger), structurels (part des actifs et proportion des filiales à l'étranger), et de comportement (dispersion psychique des activités et l'expérience internationale des dirigeants). Le débat dépasse largement nos préoccupations dans cette thèse. Il nous semble qu'il faudra tout au moins distinguer entre deux dimensions distinctes mais complémentaires du degré d'internationalisation : celui de la firme et celui des dirigeants.

Les limites de cette recherche sur le plan méthodologique ont trait au niveau d'analyse, à la méthodologie de recherche et la méthode de vérification des hypothèses de recherche.

L'utilisation de plusieurs niveaux d'analyse est identifiée parmi les sources de déficience d'une recherche (Klein et *al.* 1994) en ce sens qu'elle induit des confusions notamment lors de l'interprétation des résultats. Nous avons précisé dans la partie consacrée à la méthodologie que la firme constitue le niveau d'analyse de cette recherche. En principe, nous aurions donc dû mesurer les compétences, les informations, les sources d'information, les expériences et les pratiques de gestion des entreprises. Cependant, sur la base de recherches empiriques sur les expériences (Cavusgil et Knight, 1997; Fischer et Reuber, 1996; Kandaswami, 1998; McDougall et *al.* 1994) ainsi que compte tenu de l'impact

déterminant des dirigeants en contexte de PME, nous avons considéré qu'il fallait mesurer les compétences et les expériences des dirigeants et non celles des entreprises.

En raison de la nature causale de la problématique dont cette recherche fait l'objet, nous avons soutenu qu'une méthodologie quantitative est celle qui est appropriée. L'orientation que nous avons adoptée respecte un des principes de base en méthodologie de recherche (Easterby-Smith et *al.* 1991; Eisenhardt, 1989; Emory; Huberman et Miles, 1984; Yin, 1989). Tout au long de la réalisation de cette recherche, nous avons été souvent confrontés à une position contraire voulant que la subjectivité de l'information fait en sorte qu'il est plus approprié d'utiliser une méthodologie qualitative. En fait, le raisonnement peut être étendu à l'ensemble des dimensions de la capacité d'absorption. Nous estimons cependant que l'argument ci-dessus ne peut être solidement défendu pour au moins deux raisons. La première raison tient en ce que notre préoccupation dans cette recherche n'est pas de nature phénoménologique. La seconde raison tient en ce que la subjectivité d'un phénomène n'est pas une condition suffisante pour justifier l'utilisation d'une méthodologie qualitative. En effet, nous avons mesuré dans cette recherche essentiellement des perceptions et des attitudes qui, de nos jours, peuvent être appréhendées d'une façon satisfaisante au moyen de méthodes quantitatives. Nous ajoutons à cela une argumentation tirée des travaux de Miles et Huberman (1991) à l'effet que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel ... parce que les individus s'en font une représentation partagée. Les résultats que nous avons rapportés dans cette thèse, ceux de nos recherches antérieures sur la veille technologique et les PME exportatrices (Julien et Ramangalahy, 1999; Julien et *al.* 1995) ainsi que l'analyse des recherches que nous avons présentée au début de cette thèse démontrent clairement, d'une part, que les régularités évoquées par Miles et Huberman (1991) prévalent au sujet de la perception des dirigeants des PME des informations, des sources d'information, des bases de la compétitivité et de la performance de leur entreprise, et d'autre part, que la méthode quantitative se révèle efficace pour comprendre la nature et l'impact des comportements d'information des PME. La position que nous aurions défendue serait cependant différente si la question à laquelle nous avions à répondre dans cette thèse était de savoir ce qu'est la capacité d'absorption de l'information. Nous reviendrons sur ce point dans la section suivante consacrée aux avenues pour les futures recherches. En fait, la critique la plus sérieuse qui peut être

formulée au plan méthodologique réside dans le caractère réductionniste de la méthodologie quantitative. Nous concluons cette partie en précisant que nous avons la conviction d'avoir pris la meilleure décision en recourant à une méthodologie quantitative en raison de la nature explicative de la problématique, de l'état d'avancement des connaissances et sur la base de notre trajectoire d'apprentissage du sujet et de nos compétences personnelles.

Nous avons justifié la pertinence de l'utilisation de la méthode PLS en trois points (Fornell et Bookstein, 1982; Fornell et Larcker, 1981). Tout d'abord, elle est appropriée en phase initiale de développement et de vérification d'une théorie. C'est exactement le contexte de cette recherche où nous nous sommes appliqués à développer et à tester le concept d'absorption de l'information pour expliquer la performance des PME exportatrices. À notre connaissance, aucune autre recherche du même type n'a été réalisée auparavant. Ensuite, elle permet de tester le modèle de recherche et de vérifier simultanément les propriétés du modèle empirique. Enfin, elle est identifiée comme étant plus robuste en ne requérant pas un large échantillon et des données normalement distribuées. L'utilisation de cette méthode a fourni des résultats très satisfaisants qui sont au-delà de nos attentes. La méthode PLS comporte néanmoins une faiblesse qui est liée au fait que, contrairement à la méthode LISREL, elle ne fournit pas un indice global de l'adéquation des données au modèle empirique. Cependant, les données que nous avons recueillies ne satisfont pas à une des conditions essentielles à l'application de LISREL, soit la distribution normale des variables. Les résultats descriptifs que nous avons présentés révèlent en effet une fréquente asymétrie de la distribution des variables.

Les limites de cette recherche au plan des résultats concernent essentiellement l'échantillon d'étude et met en question la généralisabilité des résultats obtenus à l'ensemble des PME exportatrices. Deux sources de limite sont à soulever: la taille de l'échantillon et les caractéristiques des entreprises échantillonnées.

Nous avons recueilli pour les fins du traitement 110 réponses à partir d'un envoi postal de 1147 questionnaires. Or, selon les dernières statistiques publiées par le Ministère de l'industrie et du commerce en 1998, on comptait au Québec, tous les secteurs confondus,

3455 entreprises exportatrices ayant moins de 250 employés. Notre échantillon final représente donc une très faible proportion (3,18%) de la population des PME exportatrices. Nous avons ici probablement un premier indice de la non-représentativité de notre échantillon.

Nous tendons à fonder la non-représentativité de l'échantillon sur les caractéristiques des PME exportatrices échantillonnées. Les analyses descriptives (voir tableaux 22 et 25) ont permis de relever que les entreprises de l'échantillon comptent en moyenne 146 employés; qu'elles ont en moyenne accru de plus de 14% leurs effectifs, de plus de 19% leurs ventes et leurs profits, et de 38% leurs exportations; qu'elles exportent en moyenne pour plus de 38% de leurs ventes totales; et que 1,23 personnes consacrent plus de 50% de leurs temps aux exportations. Nous avons par ailleurs relevé que plus de 78% poursuivent des objectifs de croissance, 68% veulent développer leurs exportations, 60% poursuivent des objectifs à l'exportation, 68% recherchent des nouveaux marchés/produits, et que 77% veulent être parmi les leaders dans leur industrie (voir : tableau 31). Les études sur les PME exportatrices ne permettent pas généralement de défendre la non-représentativité de l'échantillon. En effet, plusieurs recherches effectuées au Québec (Julien et Ramangalahy, 1999), au Canada (Beamish et al. 1993; Kaynak, 1992; Katsikeas et al. 1997; Seringhaus, 1993) et ailleurs (Bijmolt et Zwart, 1994; Ogbuehi et Longfellow, 1994; Walters et Samiee, 1990) sur des échantillons plus ou moins grands de PME exportatrices rapportent des résultats qui sont très comparables à ceux que nous avons relatés à l'exception de la taille qui est généralement plus petite dans ces études. C'est en référence à des études portant sur des PME à forte croissance (Julien et Gélinas, 2000), des entreprises de classe mondiale (Cavusgil et Knight, 1997) et les entreprises à forte intensité technologique (Ministère de l'industrie et du commerce, 1999) que nous pouvons affirmer que les entreprises qui ont été ciblées dans cette recherche sont plutôt des PME à forte croissance. Aussi, nous pouvons affirmer que les résultats que nous avons obtenus ne sont pas nécessairement généralisables à l'ensemble des PME exportatrices ni à l'ensemble des PME à cause de deux biais liés respectivement à la taille et au rythme de croissance relativement élevé des entreprises échantillonnées. Par ailleurs, les résultats descriptifs sur les pratiques managériales indiquent que plusieurs semblent être sensibles sinon familières à l'importance de l'information et des exportations. Deux principales questions que

soulèvent ces résultats consistent à savoir si les hypothèses auraient été vérifiées si les entreprises échantillonnées avaient un plus bas profil ou si l'enquête avait porté sur un plus large échantillon d'entreprises.

6.5 Les avenues pour les futures recherches

Les avenues de recherche sont directement tirées des limites que nous venons d'évoquer dans la section précédente. Elles s'articulent autour de trois axes prioritaires : la compréhension du concept de capacité d'absorption, l'opérationnalisation de la notion de richesse et des attributs d'une ressource stratégique et l'extension de l'étude sur un plus large échantillon et à d'autres types de PME.

Les efforts de recherche doivent être tout d'abord investis dans la compréhension empirique du concept de capacité d'absorption. Nous avons dégagé de l'analyse de la littérature pertinente que le concept de capacité d'absorption comporte cinq dimensions de base qui font respectivement référence aux compétences, aux informations, aux sources d'information, aux expériences et aux pratiques de gestion. Les résultats des tests d'hypothèse nous ont conduit à soutenir que ces cinq dimensions sont toutes des dimensions importantes de la capacité d'absorption de l'information des PME échantillonnées. Par ailleurs, il est ressorti que les pratiques de gestion constituent la dimension la plus importante. La littérature suggère plutôt que ce sont les compétences qui constituent la dimension de base et que les dimensions identifiées varient d'un auteur à l'autre. La question qui se pose est donc la suivante : les différences entre les résultats que nous avons obtenus et ce que dit la littérature reflètent-elles les spécificités des PME considérant que les réflexions théoriques sur le concept de capacité d'absorption ont porté sur des grandes entreprises. Les futures recherches devraient être axées en priorité sur la compréhension de la capacité d'absorption au moyen d'études de cas en profondeur.

Par la suite, il faudra investir les efforts dans l'opérationnalisation, c'est-à-dire dans le développement d'échelles permettant de mesurer les attributs d'une ressource stratégique. Nous avons utilisé la notion de richesse afin de cerner la nature stratégique des

dimensions de la capacité d'absorption. L'approche que nous avons adoptée soulève deux types de difficulté. La première tient au fait que la richesse, en tant que synonyme de valeur ne représente qu'un des attributs utilisés dans la littérature pour caractériser la nature stratégique d'une ressource. Ensuite, l'utilisation de la richesse pose comme problème le fait que son opérationnalisation varie selon les dimensions de la capacité d'absorption. Il faudrait dans les futures recherches revenir aux attributs suggérés dans la littérature et développer des échelles permettant de les opérationnaliser.

C'est seulement dans une troisième phase qu'il faut envisager d'étendre la recherche que nous avons effectuée à d'autres types de PME. Nous avons rapporté plus haut que l'échantillon de PME que nous avons étudiées comportait un biais favorable en ce sens qu'il comprenait une proportion importante d'entreprises à forte croissance, plutôt proactives, sensibilisées à l'information, plutôt performantes et expérimentées en matière d'exportation. Ces biais favorables soulèvent les questions suivantes : les mêmes résultats auraient-ils été obtenus si l'étude avait été réalisée auprès d'entreprises ayant un profil différent, c'est-à-dire des entreprises de plus petite taille, peu expérimentées en matière d'exportation, poursuivant des orientations stratégiques moins proactives et peu sensibles à l'information. La recherche que nous avons effectuée est fondamentalement de nature exploratoire. Il faudra dans le futur l'étendre à un plus large échantillon et à d'autres types d'entreprises afin de mieux comprendre la nature et l'impact de la capacité d'absorption sur la performance des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdel-Malek, T. (1974), Managerial export-orientation, School of Business Administration, University of Ontario.
- Ackoff, R.A. (1970), A concept of corporate planning, New York, Wiley
- Aguilar, F.J. (1967), Scanning the business environment, New York, MacMillan, Wiley.
- Alange, S., S. Jacobsson et A. Jarnehammar, (1998), Some aspects of an analytical framework for the diffusion of organizational innovations, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 10, n. 1, pp. 3-21.
- Ali, A. et R. M. Swiercz (1991), Firm size and export behavior: lessons from the midwest, Journal of Small Business Management, vol. 4, pp. 71-78.
- Amesse, F. et G. Zaccour (1991), Les différences de perception et d'attitudes entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec. Revue Canadienne des Sciences Administratives, vol. 8, n. 3, pp. 148-160.
- Amit, R. et P. J. H. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 33-46.
- Anderson, O. (1993), On the internationalization process of firms: a critical analysis, Journal of International Business Studies, vol. 24, n. 2, pp. 209-231.
- Andrews, K.J. (1971), The concept of corporate strategy, Irwin.
- Ansoff, H.I. (1965), Corporate strategy, New York, MacGraw Hill.
- Argyris, C. (1976), Single-loop and double-loop models in research on decision making. Administrative Science Quarterly, vol. 21, pp. 363-375.
- Argyris, C. (1993), On organizational learning, Cambridge Massachusetts. Blackwell Publishers.
- Ausbel, D.P. (1968), Educational psychology: a cognitive view, New York. Holt. Rinehart and Winston.
- Badenoch, D., C. Reid, P. Burton, F. Gibbs et C. Oppenheim (1994), The value of information, Feeney, M. et M. Grieves (eds), The value and impact of information. British Library Research, Information Policy Issues, London, Bowker Saur.
- Baird, I.S. M.A. Lyles et J.B. Orris (1994), The choice of international strategies by small businesses, Journal of Small Business Management, vol. 32, n. 1, pp. 48-59.
- Bamberger, I. et M. Evers (1993), Internationalization of small and medium-sized enterprises - empirical results, Organisation Planung, Universität Gesamthochschule Essen.
- Bandura, A. (1986), Social foundations of thought and action, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall
- Barnard, C. (1968), Functions of the executive (The), Boston, Massachusetts, Harvard University Press.

- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management, vol. 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B. et M.H. Hansen (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 175-190.
- Barney, J.B. et E.J. Zajac (1994), Competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 5-9.
- Baron, R. M. et D.A. Kenny (1986), The moderator-mediator variable distinction in the social psychological research : conceptual, strategic and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 51, n. 6, pp. 1173-1182.
- Baumard, P. (1991), Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Paris, Masson.
- Baumol, W.J. (1968), Entrepreneurship and economic theory, American Economic Review, n. 58, pp. 64-71.
- Beamish, P.W. et H. Munro (1986), The performance of small and medium sized canadian manufacturers, Canadian Journal of Administrative Science, vol. 3, n. 1, pp. 29-40.
- Beamish, P.W., R. Craig et K. McLellan (1993), The performance characteristics of Canadian versus U.K. exporters in small and medium sized firms. Management International Review, vol. 33, n. 2, pp. 121-137
- Belich, T.J. et A.J. Dubinsky (1995), Factors related to information acquisition in exporting organizations, Journal of Business Research, vol. 33, pp. 1-11.
- Bell, J., M. Murray et K. Madden (1992), Developing expertise: an Irish perspective. International Small Business Journal, vol. 10, n. 2, pp. 37-53.
- Benito, G.R.G, C.A. Solberg et L.S. Welsch (1993), An explication of the information behavior of Norwegian exporters, International Journal of Information Management, vol. 13, n. 4, pp. 247-286.
- Benzoni, L. et B. Quelin (1991), La concurrence oligopolistique: dynamique et réalité. Arena, R. et al. (ed), Traité d'Économie Industrielle, 2^{ème} édition, Paris. Économica.
- Bernard, J. et A. Torre (1993), Les dynamiques d'innovation et de R&D dans les PMI françaises, Communication présentée au 1^{er} Colloque international francophone de la PME, Carthage, Tunis, 28-30 octobre.
- Bijmolt, T.H.A. et P.S. Zwart (1994), The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms, Journal of Small Business Management, vol. 32, n. 2, pp. 69-83.
- Bilkey, W.J. et G. Tesar (1977), The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, Journal of International Business Studies, vol. 8, pp. 93-98.
- Black, J.A. et K.B. Boal (1994), Strategic resources: traits, configurations and path to sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 131-148.

- Blili S. et L. Raymond (1993), Information technology : threats and opportunities for small and medium-sized enterprises, International Journal of Information Management, vol. 13, n. 6, pp. 439-448.
- Bonaccorsi, A. (1992), On the relationship between firm size and export intensity, International Business Studies, vol. 23, pp. 605-635.
- Boutary, M. (1998), Information et PME: plaidoyer pour la richesse des structures, Actes du 3^{ème} Colloque international en Management et Réseaux d'entreprises, Montréal, pp. 188-207.
- Bower, J.L. (1970), Managing the resource allocation process, Boston, Massachusets, Harvard Business School Press.
- Boyton, A.C., R.W. Zmud et G.C. Gerry (1994), The influence of IT management practice on IT use in large organizations, MIS Quarterly, vol. 18, n. 3, pp. 299-318.
- Braybrooke, D. et C. Lindbloom (1963), A strategy of decision: policy evaluation as social process, The Free Press, MacMillan, New York.
- Brilloin, L. (1971), Science and information theory, New York, Academic Press Inc. Publishers.
- Brown, S.L. et K. Eisenhardt (1995), Product development: past research, present findings and future, Academy of Management Review, vol. 20, n. 2, pp. 343-378.
- Brush, C.G. (1992). Marketplace information scanning activities of new manufacturing ventures, Journal of Small Business Management, vol. 30, n. 4, pp. 41-53.
- Buckley, P.J. et M. Casson (1985), The economic theory of multinational enterprise, New York, St-Martin's Press.
- Bull, I. et G.E. Willard, (1993), Towards a theory of entrepreneurship. Journal of Business Venturing, vol. 8, n. 3, pp. 183-195.
- Burton, F.N. et B.B. Schlegelmilch (1987), Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement, Management International Review, vol. 27, n. 1, pp. 39-54.
- Busenitz, L.W. (1996), Research on entrepreneurial alertnes, Journal of Small Business Management, vol. 34, n. 4, pp. 35-44.
- Bygrave, W.D. et C.W. Hofer (1991), Theorizing about entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 16, n. 2, pp. 13-21.
- Cafferata, R. et R. Mensi (1995), The role of information in the internationalisation of SMEs: a typological approach, International Small Business Journal, vol. 13, pp. 36-46.
- Carlson, J.R. et R.W. Zmud, (1994), Channel expansion theory: a dynamic view of media and information richness perceptions, Proceedings of the Academy of Management, pp. 280-284.
- Carlson, J.R. et R.W. Zmud (1998), The experiential nature of media richness perceptions: an empirical investigation of channel expansion theory. University of Utah, School of Accounting and Information systems (editorial revision).

- Carrier, C. (1997), Les besoins de formation et de perfectionnement des propriétaires-dirigeants de PME potentiellement exportatrices, Actes du 42^{ème} Congrès mondial de la Petite Entreprise, San Francisco, 10-12 juin 1997.
- Castanias, R.P. et C.E. Helfat (1991), Managerial resources and rents, Journal of Management, vol. 17, n.1, pp. 155-171.
- Cavusgil, S.T. (1980), On the internationalization process of firms, European Research, vol. 8, n. 6, pp. 273-281.
- Cavusgil, T.S. (1984), Changing nature of firms' international market research activities during the internationalization process, Kaynak, E. (ed), International marketing management, New York, Praeger Publishers.
- Cavusgil, T.S. et S. Zou (1994), Marketing strategy-performance relationship : an investigation of the empirical link in export market ventures, Journal of Marketing, vol. 58, n. 1, pp. 1-21.
- Cavusgil, S.T. et G.A. Knight, (1997), Explaining an emerging phenomenon for international marketing: global orientation and the born-global firm, Center for International Business Education and Research, Michigan State University.
- Chakravarthy, B.S. (1986), Measuring strategic performance, Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 437-458.
- Chandler, G.N. et S.H. Hanks (1993), Resources based capabilities, strategy, and venture performance, Frontiers of Entrepreneurship Research, N.C. Churchill et al. (eds), Babson College, pp. 31-42.
- Chang, S.J. (1995), International expansion strategy of Japanese firms: capabilities, Academy of Management Journal, vol. 38, n. 2, pp. 383-407.
- Chi, T. (1994), Trading in strategic resources : necessary conditions, transaction cost problems and choice of exchange structure, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 271-290.
- Chiesa, V. et R. Manzini (1998), Toward a framework for dynamic technology strategy, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 10, n. 1, pp. 111-129.
- Choo, C.W. et E. Auster, (1993), Environmental scanning: acquisition and use of information by managers, Annual Review for the American Science and Technology, vol. 28, pp. 279-310.
- Christensen, P.R. (1991), The small and medium-sized exporters' squeeze: empirical evidence and model reflections, Entrepreneurship & Regional Development, vol. 3, pp. 49-65.
- Christensen, P.R. et L. Lindmark (1991), In search of regional support in internationalization of small and medium-sized firms : a network perspective, Communication présentée au 38^{ème} congrès Nord-Américaine de l'Association Régional des Sciences, Nouvelle Orléans, Louisiane, 7-10 Novembre.
- Clark, T.D. et F.K. Augustine (1990), Using systems dynamics to measure the value of information to a business firm, Systems Dynamics Review, vol. 8, pp. 149-173.

- CNUCED, (1993), Small and medium-sized transnational corporations, New York, Nations Unies.
- Cohen, W.M. et D.A. Levinthal (1989), Innovation and learning: the two faces of R&D, The Economic Journal, vol. 99, pp. 569-596.
- Cohen, W.M. et D.A. Levinthal (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, Administrative Science Quarterly, vol. 35, pp. 28-152.
- Cohen, W.M. et D.A. Levinthal (1994), Fortune favors the prepared firm, Management Science, vol. 40, n. 2, pp. 227-251.
- Conner, K.R. (1991), A historical comparison of resources-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm, Journal of Management, vol. 17, n. 1, pp. 121-154.
- Cooper, A.C., T. Folta et C. Woo (1991), Information acquisition and performance by start-up ventures, Churchill, N.C. *et al.* (eds), Frontiers of Entrepreneurship Research, Massachusetts, Babson College.
- Crawford, R.L. et A.B. Ibrahim (1985), A strategic planning model for small business, Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol 3, n. 1, pp.45-53.
- Culpan, R. (1989), Export behavior of firms : relevance of firm size, Journal of Business Research, vol. 18, n. 3, pp. 207-218.
- Cyert, R.M. et J.G. March (1963), A behavioral theory of the firm, New Jersey, Prentice Hall.
- Cyert, R.M., P. Kumar et J.R. Williams (1993), Information, market imperfections and strategy, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 47-58.
- Czinkota, M.R. (1982), Export development strategies: US promotion policy, New York, Praeger Special Studies.
- Czinkota, M.R. et I.A. Ronkainen (1990), International marketing, Chicago, The Dryden Press.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1984), Information richness: a new approach to managerial behavior in organization design, Research in Organizational Behavior, vol. 6. pp. 191-233.
- Daft, R.L. et R.H. Lengel (1986), Organizational information requirements, media richness and structural design, Management Science, vol. 32, n. 5, pp. 554-571.
- Daft, R.L. et K.E. Weick (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, Academy of Management Review, vol. 9, pp. 284-295.
- Daft, R.L., J. Sormunen et D. Parks (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics and compagny performance : an empirical study, Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 123-139.
- D'Amboise, G. (1985), A survey of strategic planning models for small business, Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 3, n. 3, pp. 6-17.

- Davenport, S., C. Grimes et J. Davies (1998), Research collaboration and behavioral additionality: a New Zeland case study, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 10, n. 1, pp. 55-67.
- Davig, W. (1986), Business strategies in smaller manufacturing firms, Journal of Small Business Management, vol. 24, n. 1, pp. 38-46.
- Denis, J.E. et D. Depelteau (1985), Market knowledge, diversification and export expansion, Journal of International Business Studies, vol. 7, pp. 77-89.
- Denis, J.E. (1990), Une synthèse de la recherche sur le comportement des firmes à l'exportation, Université d'Ottawa, Document de travail 90-15.
- DeNoble, A.F., R.M. Castaldi et D.M. Moliver (1989), Export intermediaries: small business perceptions of services and performance, Journal of Small Business Management, vol. 27, n. 2 , pp. 33-41.
- Deshpahande, R. et G. Zaltman (1984), A comparison of factors affecting researcher and manager perceptions of market research use, Journal of Marketing Research, vol. 21, n. 1, pp. 32-38.
- Dicht, E., M. Leibold, H.G. Koglmayr et S. Muller (1984), The export-decision of small and medium-sized firms : a review, Management International Review, vol. 24, n. 2, pp. 49-60.
- Dollinger, M.J. (1985), Environmental contacts and financial performance of small firm, Journal of Small Business Management, vol. 23, n. 1, pp. 24-30.
- Drucker. P. (1985), Les entrepreneurs, Paris, L'Expansion Hachette.
- Duncan, R. et A. Weiss (1979), Organizational learning : implications for organizational design, Research in Organizational Behavior, vol. 1, pp. 175-123.
- Dyer, J.H. et H. Singh (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe et A. Lowe (1991), Management Research: an introduction, London, Sage Publications.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research. Academy of Management Review, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Eiseinhardt, K.M. et M. Zbaracki (1992), Strategic decision making, Strategic Management Journal, vol. 13, Special Issue, pp. 17-37.
- Emory, W.C. (1985), Business research methods, St-Louis, Richard Irwin Inc.
- Eriksson, K., J. Johanson, A. Majkgard et D.D. Sharma (1997), Experiential knowledge and cost in internationalization process, Journal of International Business Studies. (à paraître).
- Ettlie, J.E. et E.M. Reza (1992), Organizational integration and process innovation. Academy of Management Journal, vol. 35, n. 4, pp. 795-827.

- Evirgen, C., M. Bodur et S.T. Cavusgil (1993), Information needs of exporters: an empirical study of Turkish exporters, Marketing Intelligence & Planning, vol. 11, n. 2, pp. 28-36.
- Fahey, L, Kling, W.R. et V.K. Narayanan (1981), Environmental scanning and forecasting in strategic planning - The state of the art, Long Range Planning, vol. 14, n. 1, pp. 32-39.
- Fann, G.L. et L.R. Smeltzer (1989), The use of information about competitors in small business management, Entrepreneurship - Theory and Practice, vol. 13, n. 4, pp. 35-46.
- Feldman, M.S. et J.G. March (1991), L'information dans les organisations: un signal et un symbole, March, J.J (ed), Décisions et organisations, Paris, Éditions d'Organisation.
- Fenwick, I. et L. Amine (1979), An analysis of the effectiveness of export marketing behavior, Developments in Marketing Science, vol. 2, pp. 88-92.
- Fernald, L.W. et G.T. Salomon (1997), Small business Training and development : an analysis of manager/employee needs and practices, Actes électroniques du 42^{ème} Conférence mondiale de l'ICSB, San-Francisco, 21-24 juin.
- Filion, L.J. (1990), Free Trade: the need for a definition of small business, Journal of Small Business and Entrepreneurship, vol. 7, n. 3, pp. 33-46.
- Fiol, M.C. (1996), Squeezing harder doesn't work: continuing the search for consistency in innovation research, Academy of Management Review, vol. 21, n. 4, pp. 1012-1021.
- Fiol, M.C. et M.A. Lyles (1985), Organizational learning, Academy of Management Review, vol. 10, n. 4, pp. 803-813.
- Fischer, E. et A.R. Reuber (1996), The impact of top management group on the internationalization of small and medium-sized software firms. Communication présentée à la Conférence de Babson, Seattle.
- Fornell, C.R. et F.L. Bookstein (1982) Two structural equation models: LISREL and PLS Applied to consumer exit-voice Theory, Journal of Marketing Research, 19, 1982, pp.440-452.
- Fornell, C.R. and D.F. Larcker (1981) Two structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of Marketing Research, 18, pp.39-50.
- Gaglio, C.M. et R.P. Taub (1992), Entrepreneurs and opportunity recognition, Churchill, N.C. et al. (eds), Frontiers of Entrepreneurship Research, Massachusetts, Babson College.
- Gagné, R.M. (1970), The condition of learning, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Galbraith, J. (1973), Designing complex organizations, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.

- Garnier, G (1982), Comparative export behavior of small firms in printing and electric industries, Czinkota, M. et G. Tesar (eds), Export management : an international context, Praeger, New York.
- Garud, R. et S. Kotha (1994), Using the brain as metaphor to model flexible production systems, Academy of Management Review, vol. 19, n. 4, pp. 671-698.
- Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization, Harvard Business Review, Juillet-Aout, pp. 78-91.
- Ghoshal, S. et S.K. Kim (1986), Building effective intelligence systems for competitive advantage, Sloan Management Review, pp. 49-58.
- Gibiat, M. (1994), Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans, Revue Internationale PME, vol. 7, n. 2, pp. 11-27.
- Glazer, R. (1991), Marketing in information-intensive environment: strategic implications of knowledge as asset, Journal of Marketing, vol. 55, n. 4, pp. 1-19.
- Glazer, R. (1993), Measuring the value of information: the information-intensive organization, IBM Systems Journal, vol. 32, n. 1, pp. 99-110.
- Granovetter, Mark S. (1973), The strength of weak ties, American Journal of Sociology, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- Grant, R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, vol. 3, pp. 114-135.
- Hall, R. (1993), A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 607-618.
- Hambrick, D.C. (1982), Environmental scanning and organizational strategy. Strategic Management Journal, vol. 3, pp.159-174.
- Hart, S.J., J.R. Webb et M.V. Jones (1994), Export marketing research and effect of export experience in industrial SMEs, International Marketing Review, vol. 11, n. 6, pp. 4-22.
- Hartman, E.A., C.B. Tower et T.C. Sebor (1994), Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses. Journal of Small Business Management, vol 32, n. 1, pp. 36-46.
- Hayek, F. A. (1937), Economics and knowledge, Economica, vol. 4.
- Hayek, F.A. (1945), The use of knowledge in society, American Economic Review, Septembre, vol. 35, pp. 519-530 .
- Heely, M.B. (1997), Appropriating rents from external knowledge: the impact of absorptive capacity on firms sales growth and research productivity, P.D. Reynolds *et al.* (eds), Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Massachusetts, pp. 390-404.
- Henderson, R. et I. Cockburn (1994), Measuring competence : exploring from effects in pharmaceutical research, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 63-84.
- Hertz, L. (1982), In search of a small business definition, Washington D.C., University Press of America.

- Hitt, M. A. et B.B. Tyler (1991), Strategic decision models : integrating different perspectives, Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 327-351.
- Hulland, J. (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research : a review of four recent studies, Strategic Management Journal, vol. 20, n.2, pp. 195-204.
- Houle, A. (1994), Le rôle de l'information chez les gestionnaires des PME exportatrices du Québec, Rapport de recherche, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- Howard D.G. et I.M. Herremans (1988), Sources of assistance for small business exporters : advice from successful firms, Journal of Small Business Management, vol. 26, n. 3, pp. 48-54
- Huber, G.P. (1991), Organizational learning: the contributing processes and the literature, Organization Science, vol. 2, pp. 88-115.
- Hunt, S.D. et R.M. Morgan (1995), The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, vol. 59, n. 2, pp. 1-15.
- Itami, H. (1987), Mobilizing invisible assets, Boston, MA, Harvard University Press.
- Jain, S.C. (1984), Environmental scanning in US corporations, Long Range Planning, vol. 17, n. 2, pp.117-128.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1977), The internationalization process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, pp. 306-322.
- Johanson, J. et J.E. Vahlne (1993), The internationalization process of the firm: a model knowledge development and increasing foreign market commitments. Buckley, P.J. et P. Ghauri (eds), The internationalization of the firm: a reader, London. Academic Press Ltd.
- Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul (1975), The internationalization of the firm, four swedish cases, Journal of Management Studies, pp. 305-322.
- Johnson, J.L. et R. Kuehn (1987), The small business owner-manager search for external information, Journal of Small Business Management, vol. 25, n. 3, pp. 52-60.
- Johnston, W. et M. Czinkota (1982), Managerial motivations as determinants of industrial export behavior, M. R. Czinkota et G. Tesar (eds), Export management : an international context, Praeger Special Studies, New York.
- Joyal, A., P.A. Julien, L. Deshaies, et C. Ramangalahy (1996). Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, Gestion, vol. 21, n. 1, pp. 29-37.
- Julien, P.A., Mondialisation des marchés et types de comportements des PMI, Grepme. Cahier de recherche 94-22, Université du Québec à Trois-Rivières, 23 pages.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob, C. Ramangalahy et M. Morin (1995), La veille technologique dans les PME manufacturières Québécoises: caractéristiques, configurations et facteurs de succès, Rapport de recherche, Chaire Bombardier en

gestion du changement technologique dans les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 119 pages.

- Julien, P.A. (1996), Le contrôle de l'information «riche» par des réseaux: clef du dynamisme des PME, Actes du Congrès international francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, 23-25 Octobre, 13 pages.
- Julien, P.A., A. Joyal, L. Deshaies et C. Ramangalahy (1997), A typology of strategic behavior among small and medium-sized exporting businesses: a case study, International Small Business Journal, vol. 15, n. 2, pp. 31-48.
- Julien, P.A., J.M. Toulouse et C. Ramangalahy (1998), Information behaviour, competitiveness and performance in small export businesses, International geographical Union, 1998 Residential conference, Sevilla, Spain, 24-28 August.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy (1999), Types of technological scanning in manufacturing SMEs: an empirical analysis of patterns and determinants, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 11, pp. 281-300.
- Julien, P.A. et C. Ramangalahy (1999), Compétitivité et performance des PME exportatrices: une étude empirique de l'impact des comportements d'information. 44^{ème} Conférence Mondiale de la Petite entreprise, Naples, Italie, 10-13 juin.
- Julien, P.A. et J. Gélinas (2000), Les PME à forte croissance au Québec, Rapport final. Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Kaish, S. et B. Gilad (1991), Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness, Journal of Business Venturing, vol. 6, n. 1, pp. 45-61
- Kandasaami, S. (1998), Internationalization of small and medium-sized born-global firms: a conceptual model, Proceedings of the 43rd ICSB World Conference. Singapour, 8-10 juin 1998.
- Kanter, R.M. (1995), World class: thriving locally in the global economy. Simon & Chuster.
- Katsikeas, C.S., S.L. Deng et L.H. Wortzel (1997), Perceived export success factors of small and medium-sized canadian firms, Journal of International Marketing, vol. 5, n. 4, 9, pp. 53-72.
- Katzer, J. et P.T. Fletcher (1992), The information environment of managers, Annual Review of Information Science and Technology, vol. 27, pp. 227-254.
- Kaynak, E., P.N. Ghauri et T. Olofsson-Bredenlöv (1987), Export behavior of small swedish firms, Journal of Small Business Management, vol. 25, n° 2, pp. 26-32.
- Kaynak, E. (1992), A cross regional comparison of export performance of firms in two canadian regions, Management International Review, vol. 32, n. 2, pp. 163-180.
- Kedia, B.L. et J. Chhokar (1985), Factors inhibiting export performance of firms: an empirical investigation, Management International Review, vol. 26, n. 4, pp. 33-43.
- Keegan, W. J. (1980), Multinational marketing management, Deuxième édition. New Jersey, Prentice-Hall.

- Keng, K.A. et T.S. Juan (1989), Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: nature or nurture, International Marketing Review, vol. 6, n. 4, pp. 27-40.
- King, R.C. et W. Xia (1997), Media appropriateness: effects of experience on communication, Decision Science, vol. 28, n. 4, pp. 877-910.
- Kirzner, I. (1973), Competition and entrepreneurship, Illinois, Chicago University Press.
- Kitching, J. (1998), Investing in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-97, International Small Business Journal, vol. 17, n. 1, pp. 110-113.
- Klein, K.J., F. Dansereau et R.J. Hall (1994), Levels issues in theory development, data collection, and analysis, Academy of Management Review, vol. 19, n. 2, pp. 195-229.
- Kleinschmidt, E.J. (1982), Export strategy, firm internal factors and export performance of industrial firms : a Canadian empirical analysis, Thèse de doctorat, Université McGill, Montréal.
- Kleinschmidt, E.J. (1985), Cross-sectional export performance research: problems and possibilities, Actes du Congrès Annuel de l'Association Canadienne des Sciences Administratives - section Gestion internationale, Montréal, pp. 55-64.
- Kleinschmidt, E.J. et R.E. Ross (1986), Export performance and foreign market information: relations for small high-technology firms, Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 4, n. 1, pp. 14-25.
- Kolb, D.A. (1976), Management and the learning process, California Management Review, vol. 18, n. 3, pp. 21-31.
- Kotabe, M. et M.R. Czinkota (1992), State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis, Journal of International Business Studies, vol. 23, n. 4, pp. 637-657.
- Lainée, F. (1991), La veille technologique : de l'amateurisme au professionnalisme. Paris, Editions Eyrolles.
- Lane, P.J. et M. Lubatkin (1998), Relative absorptive capacity and inteorganizational learning, Strategic Management Journal, vol. 19, pp. 461-477.
- Lang, J.R., R.J. Calantone et D. Gudmundson (1997), Small firms information seeking as a response to environmental threats and opportunities, Journal of Small Business Management, vol. 35, n. 1, pp. 11-23.
- Lapointe, A. (1995), Nouvelle économie et gestion, Gestion, vol. 20, pp. 52-56.
- Lawrence, P.R. et J.W. Lorsch, (1967), Organization and environment, Massachusetts, Harvard Business School, Boston.
- Leboulch, J.L. et P. Le Floch (1993), Les paradoxes de l'information: réflexion sur les problèmes d'appropriation et de circulation de l'information technologique. Bes. M.P. et J.L. Leboulch (eds), L'information face au changement technique: une approche multidisciplinaire, Paris, Éditions L'Harmattan.

- Lee, A.S. (1994), Electronic mail as medium for rich communication: an empirical investigation using hermeneutic interpretation, MIS Quarterly, vol. 18, n. 2, pp. 143-157.
- Lefèbvre, E., L.A. Lefèbvre et M. Bourgault (1997), R&D related capabilities as determinants of export performance, Small Business Economics, pp. 1-13.
- Leibenstein, H. (1968), Entrepreneurship and development, American Economic Review, n. 58, pp. 72-83.
- Leonard-Barton, D. (1995), Wellspring of knowledge: building and sustaining the source of innovation, Boston, Harvard Business School Press.
- Leonidu, L.C. et C.S. Katsikeas (1996), The export development process: an integrative review of empirical models, Journal of International Business Studies, vol. 27, n. 3, pp. 517-551.
- Lesca, H. et E. Lesca (1995), Gestion de l'information: qualité de l'information et performance de l'entreprise, Paris, Éditions Litec.
- Levinson, N. et A. Minoru (1995), Cross-national alliances and interorganizational learning, Organizational Dynamics, vol. 24, n. 2, pp. 50-62.
- Levinthal, D. (1992), Wisdom from Wharton: R&D as investment in learning, Chief-Executive, Nov/Dec, n. 81, pp. 62-64.
- Levinthal, D.A. et J.G. March (1993), The myopia of learning, Strategic Management Journal, vol. 4, Special Issue, pp. 95-112.
- Levitt, B. et J.G. March (1988), Organizational learning, Annual Review of Sociology, vol. 14, pp. 319-340.
- Louadi, M.E. (1996), Information needs and information technology in small and medium-sized enterprises in Quebec: a descriptive study, Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 13, n. 3, pp. 3-16.
- Madhavan, R. et R. Grover (1998), From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management, Journal of Marketing, vol. 62, n. 4, pp. 1-12.
- Madhok, A. (1996), Local markets, global education: the firm in the international knowledge economy, Management International, vol. 1, n. 1, pp. 95-99.
- Mahoney, M.J. (1974), Cognition and behavior modification, Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Mahoney, J.T. et J.R. Pandian (1992), The resource-based view within the conversation of strategic management, Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 363-380.
- Machlup, F. (1979), Uses, value and benefits of knowledge, Knowledge: creation, diffusion, utilisation, vol. 1, n. 1, pp. 62-81
- Maltz, E. et A. K. Kohli (1996), Market intelligence dissemination across functional boundaries, Journal of Market Research, vol. 33, pp. 47-61.
- March, J. G. (1991), Les systèmes d'information et prise de décision: des liens ambigus. March, J.J (ed), Décisions et organisations, Paris, Les Éditions d'organisation.

- March, J.G. et J.P. Olsen (1976), Ambiguity and choice in organizations, Bergen, Norway, Universitetsforlaget.
- Marteau, G. et H. Lesca, (1986), Pourquoi surveiller son environnement, Direction et Gestion, n. 2, pp. 12-22.
- Martha, P. et T. Saadet (1996), The degree of integration in strategic alliances in biotechnology, Technology analysis & Strategic Management, vol. 8, n. 2, pp. 117-133.
- Matusik, S.F. et C.W.L. Hill (1998), The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. Academy of Management Review, vol. 23, n. 4, pp. 680-687.
- Mayere, A. (1988), Information et système productif: essai d'analyse économique des fonctions et valeurs de l'information, Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon III.
- McDougall, P.P., S. Shane et B.M. Oviatt (1994), Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research, Journal of Business Venturing, vol. 9, pp. 469-487.
- McGill, M.E., J.W. Slocum Jr. et D. Lei (1993), Management practices in learning organizations, Organizational Dynamics, pp. 5-17.
- McGrath, R.G., I.C. MacMillan et S. Venkataraman (1995), Defining and developing competence: a strategic process paradigm, Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 251-275.
- Mc Kay, D.M. (1969), Information, mechanism and meaning, Cambridge, Mass. MIT Press.
- Mehra, A. (1996), Resource and market based performance determinants in the U.S. banking industry, Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 307-322.
- Menon, A. et P.R. Varadarajan (1992), A model of marketing knowledge use within firms, Journal of Marketing, vol. 56, n. 4, pp. 53-71.
- Meranda, M.J., C.H. Wood, W. Naumes et A. Kauffman (1993), Determinants of competitive advantage: the role of innovation, information and partnering. Frontiers of Entrepreneurship Research, pp. 147-149.
- Merewitz, L. et M.R. Sosnick (1971), The budget's new clothes, Chicago, Rand McNally.
- Miesenbock, K. J. (1988), Small businesses and exporting: a literature review. International Small Business Management, vol. 16, pp. 42-61.
- Miles, M. et A.M. Huberman (1991), Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boeck Université.
- Miller, D. (1993), The architecture of simplicity. Academy of Management Review, vol. 18, n. 1, pp. 116-138.
- Miller, D. et J. Shamsie (1996), The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1935 to 1965, Academy of Management Journal, vol. 39, p. 519-543.

- Millington, A.I. et B.T. Bayliss (1990), The process of internationalization: UK companies in the EC, Management International Review, vol. 30, n. 2, pp. 151-161.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1995), Les PME au Québec: état de la situation, Québec, 1994.
- Minnerath, R. (1982), Les organisations malades de la science: la rationalité du management, Paris, Éditions Beauchesne.
- Mintzberg, H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les Éditions Agences d'Arc Inc.
- Moenaert, R.K. et W.E. Souder (1990), An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects, The Journal of Product Innovation Management, vol. 7, n. 2, pp. 91-108.
- Mohr, J. et J.R. Nevin (1990), Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspectives, Journal of Marketing, vol. 54, pp. 36-50.
- Moini, A.H. (1992), Europe 1992: a challenge to small exporters, Journal of Small Business Management, pp.11-19.
- Monye, S.O. (1995), Research note: international marketing management: a separate academic discipline, International Marketing Management, vol. 12, n. 3, pp. 5-15.
- Naidu, G. et T.R. Rao (1993), Public sector promotion of exports: a need-based approach, Journal of Business Research, vol. 27, pp. 85-102.
- Nahapiet, J. et B. Ghoshal (1998), Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, Academy of Management Review, vol. 23, n. 2, pp. 242-266.
- Namiki, N. (1988), Export strategy for small business, Journal of Small Business Management, vol. 26, n. 2, pp. 32-37.
- Nygwenyama, O.K. et A.S. Lee (1997), Communication richness in electronic mail: critical social theory and the contextuality of meaning, MIS Quarterly, vol. 21, n. 2, pp. 145-167
- Noël, A. (1991), Les entreprises québécoises face à la mondialisation: la voie des alliances, Gestion, vol. 15, n. 3, pp. 46-58.
- Nonaka, I. (1991), Managing the firm as an information creation process, Advances in Information Processing in Organizations, vol. 4, pp. 239-275.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science, vol. 5, pp. 14-36.
- Ogbuebi, A.O. et T.A. Longfellow (1994), Perceptions of US manufacturing SMEs concerning exporting: a comparison based on export experience, Journal of Small Business Management, vol. 32, n. 4, pp. 37-47.
- O'Neill, H.M., R.W. Poudet et A. K. Buchholtz (1998), Patterns in the diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature, Academy of Management Review, vol. 23, n. 1, pp. 98-114.

- O'Reilly, C.A. (1982), Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information, Academy of Management Journal, vol. 25, n. 4, pp. 756-771.
- O'Reilly, C.A. (1983), The use of information in organizational decision making: a model and some propositions, Research in Organizational Behavior, vol. 5, pp. 103-139.
- Orpen, C. (1993), Strategic planning, scanning activities and the financial performance of small firms, Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 11, n. 1, pp. 62-72.
- Paris, S.G., M.Y. Lipson et K.K. Qwixson (1983), Becoming a strategic reader, Contemporary Educational Psychology, vol. 8, pp. 113-124.
- Pavord, W.C. et R.G. Bogart (1975), The dynamics of decision to export, Akron Business and Economic Review, vol. 6, n. 1, pp.6-11.
- Penrose, E.T. (1959), The theory of the growth of the firm, Oxford, Basil Blackwell & Mott Ltd.
- Peteraf, M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resources-based view, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191.
- Piercy, N. (1984), Export marketing management in medium-sized British firms. European Journal of marketing, vol. 17, n. 1, pp. 48-64
- Pisano, G.P. (1994), Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of the process development, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 85-100.
- Porat, M.U. (1976), The information economy and the economics of information: a literature survey, Program in Information Technology and Telecommunications Center for Interdisciplinary Research, Stanford University.
- Porter, M.E. (1986), L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris, InterÉditions.
- Porter, M.E. (1990), The competitive advantage of nations, New York, The Free Press.
- Porter, M. E. et Millar, V.E. (1991), How information gives you competitive advantage. Michael E. Porter on competition and strategy, Harvard Business Review Paperback.
- Porter, M.E. (1991a), The competitive advantage of nations, Michael E. Porter on competition and strategy, Harvard Business Review, Paperback n° 90079.
- Porter, M.E. (1991b), Toward a dynamic theory of strategy, Strategic Management Journal, vol. 12, pp. 95-117.
- Prahalad, C.K. et R. Bettis (1986), The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 485-501.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel (1990), The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Mai-Juin, pp. 79-91.

- Quinones, M.A., J.K. Ford et M.S. Teachout (1995), The relationship between work experience and job performance: a conceptual and meta-analytic review, Personnel Psychology, vol. 48, n. 4, pp. 887-910.
- Ramaswamy, K., K.G. Kroeck et W. Renforth (1996), Measuring degree of internationalization of a firm : a comment, Journal of International Business Studies, vol. 27, n. 1, pp. 167-177.
- Ray, D.M. (1991), International opportunity identification in small canadian exporting firms, Frontiers of Entrepreneurship Research, pp. 159-173.
- Raymond, L. et H. Lesca (1995), Evaluation and guidance of environmental scanning in SMEs: an expert systems approach, Proceedings of The Annual Meeting of the Academy of Business Management, pp. 539-546.
- Raymond, L., F. Bergeron et S. Rivard (1996), La réingénierie des processus d'affaires : PME versus grandes entreprises, Actes du 3^{ème} Congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières, 23-25 octobre.
- Reid, S. D. (1981), The decision-maker and export entry and expansion, Journal of International Business Studies, vol. 12, n. 2, pp. 101-111.
- Revue Entreprendre (1996), Dossier: L'import - export au Québec, vol. 9, pp. 36-39 et 28-31.
- Rivard, S. et S.L. Huff (1988), Factors of success for end-user computing, Communications of the ACM, vol. 31, n. 5, pp. 552-561.
- Root, F.R. (1982), Entry strategy for international markets, Massachusetts, Lexington Books.
- Ruekert, R.W. et O.C. Walker (1987), Marketing's interaction with other functional units : a conceptual framework and empirical evidence, Journal of Marketing, vol. 51, n. 1, pp. 1-19.
- Rugman, A.M. (1981), A new theory of multinational enterprise : internationalization versus internalization, Columbia Journal of World Business, pp. 23-29.
- Salancik, G.R. et J. Pfeffer (1978), A social information processing approach to job attitudes and task design, Administrative Science Quarterly, vol. 23, pp. 224-253.
- Sambharya, R.B. (1996), Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations, Strategic Management Journal, vol. 17, n. 9, pp. 739-746
- Samiee, S. et P.G.P. Walters (1990), Influence of firms size on export planning and performance, Journal of Business Research, vol. 20, pp. 235-248.
- Samiee, S, P.G.P. Walters et F.L. Dubois (1993), Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation, International Marketing Review, vol. 10, n. 3, pp. 5-25.
- Schendel, D. (1994), Introduction to competitive organizational behavior: toward an organizationally-based theory of competitive advantage, Strategic Management Journal, vol. 15, pp.1-4.

- Schilling, M.A. (1998), Technical lockout : an integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure, Academy of Management Review, vol. 23, n. 2, pp. 267-284.
- Schmidt, J. et J. Fulk (1991), Organizational colleagues, media richness, and electronic mail, Communication Research, vol. 18, n. 4, pp. 487-523.
- Seringhaus, R. (1987), The role of information assistance in the small firm's export involvement, International Small Business Journal, vol. 5, pp. 26-36.
- Seringhaus, R. (1993), Comparative marketing behavior of canadian and austrian high-tech exporters, Management International Review, vol. 33, pp. 247-269.
- Shannon, C.E. et W. Weaver (1949), A mathematical theory of communication, Urbana, University of Illinois Press.
- Shrivastava, P. (1983), A typology of organizational learning systems, Journal of Management Studies, vol. 20, n. 1, pp. 7-28.
- Simon, H.T. (1945), Administrative behavior, New York, The Free Press.
- Smeltzer, L.R., G.L Fann. et V.N. Nikolaisen (1988), environmental scanning practices in small business, Journal of Small Business Management, vol.26, n. 3, pp. 55-62.
- Specht, P.H. (1987), Information sources scanning used for strategic decisions making in small firms, American Journal of Small Business, vol. 14, n. 4, pp. 21-33.
- Spiker, B.K. et T.D. Daniels (1981), Information adequacy and communication relationships: an empirical examination of 18 organizations, The Western Journal of Speech Communication, vol. 45, pp. 342-354.
- Stevenson, H.H. et D.E. Gumpert (1985), The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review, vol. 2, pp. 85-94.
- Stiglitz, J.E. (1975), Information and economic analysis, IMSSS Technical Report # 155, Stanford University
- Strandskov, J. (1993), Towards a new approach for studying the internationalization process of firms, Buckley, P.J. et Ghauri, P. (eds), The internationalization of the firm: a reader, London, Academic Press Ltd.
- Su, Z. et R. Poisson (1998), Processes of internationalization: an empirical study of small and medium sized high-tech Quebec enterprises (SMEs), Proceedings of the 43rd World Conference, Singapore, 8-10 juin.
- Sullivan, D. (1994), Measuring degree of internationalization of a firm. Journal of International Business Studies, vol. 25, n. 5, pp. 325-342.
- Sullivan, D. (1996), Measuring degree of internationalization of a firm : a reply, Journal of International Business Studies, vol. 27, n. 1, pp. 179-192.
- Taylor, A. et S. Farrell (1995), Information management for business, Metuchen. The Scarecrow Press Inc.
- Taylor, R. S. (1982), Value-added processes in the information life-cycle, Journal of the American Society for Information Science, vol. 33, pp. 341-346.

- Taylor, R.S. (1986), Value-added processes in information systems, New-Jersey, Ablex Publishing Corporation.
- Tesar, G. et J.S. Tarleton (1982), Comparison of Wisconsin and Virginia small and medium-sized exporters: aggressive and passive exporters, M. R. Czinkota et G. Tesar (eds), Export management : an international context, Praeger Special Studies, New York.
- Tesluk, P.E. et R.R. Jacobs (1998), Towards an integrated model of work experience, Personnel Psychology, vol. 51, n. 2, pp. 321-355.
- Thompson, J.D. (1967), Organization in action, New York, Mc Graw Hill.
- Thouverez-Brochot, M. (1994), Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises, Entreprise et Histoire, n. 5, pp. 9-19.
- Thurik, R. (1993), Exports and small business in the Netherlands: presence, potential and performance, International Small Business Journal, vol. 11, pp. 49-57.
- Ursic, M.L. et M.R. Czinkota (1984), An experience curve explanation of export expansion, Journal of Business Research, vol. 12, n. 2, pp. 159-168.
- Veenema, F. (1995), Use of electronic sources of information by canadian exporters. Research Report, University of Toronto, Canada.
- Walters, P.G.P et S. Samiee (1990), A model for assessing performance in small U.S. exporting firms, Entrepreneurship Theory & Practice, Hiver 1990, pp. 33-50.
- Weaver, K.M. et J. Pak (1990), Export behavior and attitudes of small and medium-sized Korean manufacturing firms, International Small Business Journal, vol. 8. n. 2, pp. 59-70.
- Weick, K.E. (1969), The social psychology of organizing, Massachussets. Addison-Wesley reading.
- Welch, L.S. et R. Luostarinen (1993), Internationalization: evolution of a concept. Buckley, P.J. et P. Ghauri (eds), The internationalization of the firm: a reader. London, Academic Press Ltd.
- Welsch, H.P. et J.F. Young (1982), The information source of selection decision: the role of entrepreneurial characteristics, Journal of Small Business Management, vol. 20. n. 4, pp. 49-57.
- Wernefelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.
- Wilensky, H.L. (1967), Organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry, New York, Basic Books Inc. Publishers.
- Woolfang, K. (1996), Absorptive capacity: on the creation and acquisition of technology in development, Journal of Development Economics, vol. 49, n. 1, pp. 199-227.
- Wortman, M. S. et W. Birkenholz (1991), Entrepreneurship research on a global basis: an empirically based model, Proceedings of the 36th Annual World Conference of ICSB, pp. 67-77.

- Yin, K.R. (1989), Case study research: design and methods, Beverly Hills, Sage Publications.
- Young, S. J. Hamil, C. Wheeler et J.R. Davis (1989), International market entry and development : strategies and management, Prentice Hall.
- Zeman, J. (1965), Le concept d'information dans la science contemporaine, Comptendu du Colloque de Royaumont, Paris, Éditions de Minuit.
- Zmud, R. (1978), An empirical investigation of dimensionality of the concept of information, Decision Sciences, vol. 9, pp. 187-195.

ANNEXES A :

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

LES EXPORTATEURS FACE À LA NOUVELLE ÉCONOMIE

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AU RESPONSABLE DES EXPORTATIONS

Par Charles Ramangalahy, Jean-Marie Toulouse et Pierre-André Julien

École des Hautes Études Commerciales, Montréal

Sauf indication contraire, nous vous demandons de considérer **les 3 dernières années comme cadre de référence de vos réponses**. Il suffit, dans la majorité des cas, de cocher une case parmi un choix de réponses déjà identifiées. Veuillez **indiquer la réponse qui décrit le mieux la situation de votre entreprise**. Répondez en toute confiance car **vos réponses seront traitées en toute confidentialité**. Il est important que vous répondiez à toutes les questions pour que nous puissions tenir compte de votre réponse aux fins de l'analyse.

SECTION A: CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE ET DES EXPORTATIONS

- 1 En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée? : _____ (année)
- 2 L'entreprise est-elle une **filiale/division** d'une ? (cochez une seule case):
 - Entreprise de moins de 200 employés
 - Entreprise de 200 employés et plus
 - Multinationale
 - Non, elle n'est pas une filiale/division d'une autre entreprise.
- 3 L'entreprise compte combien d'**employés**?:
 - a) à plein temps: _____ (nombre)
 - b) à temps partiel: _____ (nombre)
- 4 En moyenne, quel a été le **pourcentage de croissance du nombre total d'employés** pendant les 3 dernières années: _____ (% par an)
- 5 À quelles catégories peuvent être identifiés les **principaux clients étrangers** auxquels l'entreprise vend **directement** ses produits? (cochez plusieurs cases si nécessaire):
 - Consommateurs/entreprises
 - Détaillants
 - Distributeurs/Grossistes
 - Négociants (brookers)
 - Autres, veuillez préciser: _____
- 6 Comment évolue le **marché du secteur d'activité** de l'entreprise (cochez une seule case)?:
 - Forte régression
 - Régression
 - Stagnation
 - Croissance
 - Forte croissance

- 7 Actuellement, quel est le nombre total actuel de **lignes/variétés de produits** que l'entreprise:
- a) fabrique: _____ (nombre)
b) vend à l'étranger: _____ (nombre)
- 8 Actuellement, votre entreprise:
- a) **Vend t-elle des produits à l'étranger:**
 Non
 Si **Oui**, précisez depuis combien d'années: _____ (nombre)
- b) **Fabrique t-elle des produits à l'étranger:**
 Non
 Si **Oui**, précisez depuis combien d'années: _____ (nombre)
- 9 Quel est le **nombre de pays étrangers** (chaque état américain étant un pays étranger) où votre entreprise:
- a) vend des produits: _____ (nombre)
b) fabrique des produits: _____ (nombre)
c) possède un **bureau/filiale de vente**: _____ (nombre)
d) possède une **filiale de production**: _____ (nombre)
- 10 En moyenne, quel est le **pourcentage de croissance** des ventes à l'étranger pendant les 3 dernières années:
_____ (%)
- 11 En moyenne, quel **pourcentage des ventes totales** représentent les ventes à l'étranger pendant les 3 dernières années: _____ (%)
- 12 **Comparée aux ventes au Canada**, comment évaluez-vous la **profitabilité des ventes à l'étranger** pendant les 3 dernières années, (cochez une seule case):
- Très inférieure
 Inférieure
 Comparable
 Supérieure
 Très supérieure
- 13 Pendant les 3 dernières années, quel a été en moyenne le **pourcentage de croissance**:
- a) des ventes totales: _____ (%)
b) des profits sur les ventes totales: _____ (%)
- 14 Indiquez le **niveau de satisfaction** de la direction de votre entreprise concernant les **réalisations** des 3 dernières années en rapport à (cocher une seule case par énoncé):
- | | Très
insatisfaite | | Ni satisfaite
Ni insatisfaite | | Très
satisfaite |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Croissance globale de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Profitabilité des ventes à l'étranger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Compétitivité de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Réputation/visibilité de l'entreprise | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Volume des ventes à l'étranger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atteinte des objectifs visés à l'étranger | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 15 Actuellement, combien d'**employés consacrent plus de 50% de leur temps** aux activités à l'étranger? :
_____ (nombre)

16 Est-ce que votre entreprise possède un **service/département/direction spécifique** en charge des activités à l'étranger? :

- Non
 si Oui, précisez l'année de sa création: _____ (année)

17 En général, comment caractérisez-vous les **avantages de votre entreprise** par rapport à ses principaux concurrents canadiens et étrangers concernant (cocher une seule case par énoncé):

	Très inférieurs		Comparables		Très supérieurs	
	1	2	3	4	5	
Contenu technologique des produits	<input type="checkbox"/>					
Qualité des produits	<input type="checkbox"/>					
Caractère unique des produits	<input type="checkbox"/>					
Variété des produits	<input type="checkbox"/>					
Rapport qualité-prix des produits	<input type="checkbox"/>					
Développement de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>					
Image/réputation de l'entreprise	<input type="checkbox"/>					
Savoir-faire des employés	<input type="checkbox"/>					
Programmes de publicité/promotion	<input type="checkbox"/>					
Réseau de distribution	<input type="checkbox"/>					
Services à la clientèle	<input type="checkbox"/>					
Méthodes de marketing	<input type="checkbox"/>					
Connaissance des marchés étrangers	<input type="checkbox"/>					

18 Caractériser la **situation technologique** de votre entreprise comparée ses principaux concurrents canadiens et étrangers au plan de (cochez une seule case par énoncé):

	Très en retard		Comparable		Très en avance	
	1	2	3	4	5	
Machines et équipements de production	<input type="checkbox"/>					
Fabrication/livraison en juste-à-temps	<input type="checkbox"/>					
Productivité	<input type="checkbox"/>					
Capacité de production	<input type="checkbox"/>					
Flexibilité de la fabrication	<input type="checkbox"/>					
Innovation des produits	<input type="checkbox"/>					
Recherche et développement	<input type="checkbox"/>					
Compétences technologiques	<input type="checkbox"/>					
Certification en normes de qualité totale	<input type="checkbox"/>					
Informatisation de la gestion	<input type="checkbox"/>					

SECTION B: L'EXPÉRIENCE INTERNATIONALE DES DIRIGEANTS

Les questions ci-dessous visent à caractériser les expériences des dirigeants de votre entreprise relativement à la conduite d'activités à l'étranger. Ces expériences ont été regroupées en 6 catégories. Veuillez les caractériser selon les critères ci-dessous. Pour chaque critère, veuillez cocher une seule case.

- **Durée** des expériences (nombre d'années),
- Nombre **projets/clients** impliqués,
- **Complexité** des défis à résoudre/efforts déployés,
- **Diversité** des contextes (culturels/économiques/institutionnels/légaux) des expériences,
- **Impact** sur le savoir-faire à l'étranger.

1 Les expériences en matière d'importation (achat à l'étranger de matières premières, de matériaux, d'équipements/services).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Durée des expériences	<input type="checkbox"/>					
Nombre des projets/clients impliqués	<input type="checkbox"/>					
Complexité des défis/efforts	<input type="checkbox"/>					
Diversité des contextes	<input type="checkbox"/>					
Impact sur le savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					

2 Les expériences en matière d'exportation indirecte (vente à l'étranger des produits/services via des maisons de commerce/firmes d'exportation).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Durée des expériences	<input type="checkbox"/>					
Nombre des projets/clients impliqués	<input type="checkbox"/>					
Complexité des défis/efforts	<input type="checkbox"/>					
Diversité des contextes	<input type="checkbox"/>					
Impact sur le savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					

3 Les expériences en matière d'exportation directe (vente des produits à l'étranger via des agents, des représentants, des distributeurs).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Durée des expériences	<input type="checkbox"/>					
Nombre des projets/clients impliqués	<input type="checkbox"/>					
Complexité des défis/efforts	<input type="checkbox"/>					
Diversité des contextes	<input type="checkbox"/>					
Impact sur le savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					

4 Les expériences en matière d'alliance stratégique/entreprise conjointe (ententes de coopération commerciale/technologique/production impliquant éventuellement la création à l'étranger d'une entité à part et le partage des actifs/risques/profits).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Durée des expériences	<input type="checkbox"/>					
Nombre des projets/clients impliqués	<input type="checkbox"/>					
Complexité des défis/efforts	<input type="checkbox"/>					
Diversité des contextes	<input type="checkbox"/>					
Impact sur le savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					

5 Les expériences en matière de sous-traitance internationale (fabrication de produits pour le compte d'un donneur d'ordre étranger ou octroi d'un contrat de sous-traitance à un manufacturier étranger).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Durée des expériences	<input type="checkbox"/>					
Nombre des projets/clients impliqués	<input type="checkbox"/>					
Complexité des défis/efforts	<input type="checkbox"/>					
Diversité des contextes	<input type="checkbox"/>					
Impact sur le savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					

6 Les expériences en matière de création et de gestion d'une filiale de vente/production à l'étranger (investissement directe sans partenaire dans l'étude de faisabilité, l'implantation, et la mise en opération d'une unité).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Durée des expériences	<input type="checkbox"/>					
Nombre des projets/clients impliqués	<input type="checkbox"/>					
Complexité des défis/efforts	<input type="checkbox"/>					
Diversité des contextes	<input type="checkbox"/>					
Impact sur le savoir-faire à l'étranger	<input type="checkbox"/>					

SECTION C: LES PRATIQUES DE GESTION

Les énoncés ci-après portent sur différents aspects de la gestion de l'entreprise. Pour chaque énoncé, veuillez cocher la case (une seule) qui reflète le mieux, à votre connaissance, les pratiques en vigueur dans votre entreprise.

1 L'organisation des activités à l'étranger de l'entreprise.

	Très inexact		En partie vrai		Très exact
	1	2	3	4	5
Le PDG/DG assume seul les responsabilités	<input type="checkbox"/>				
Les responsabilités relèvent d'un autre dirigeant	<input type="checkbox"/>				
Les dirigeants y consacrent beaucoup de leurs temps	<input type="checkbox"/>				
Beaucoup d'employés y sont impliqués	<input type="checkbox"/>				
Les activités sont bien structurées et organisées	<input type="checkbox"/>				
Un budget adéquat/suffisant y est consacré	<input type="checkbox"/>				

2 Les pratiques de veille (recherche, collecte, analyse et diffusion de l'information sur l'environnement commercial, concurrentiel, technologique, institutionnel) de l'entreprise.

	Très inexact		En partie vrai		Très exact
	1	2	3	4	5
On s'efforce d'anticiper les événements	<input type="checkbox"/>				
La veille est limitée à l'entourage immédiat	<input type="checkbox"/>				
On cherche activement de nouveaux marchés/produits	<input type="checkbox"/>				
On fait de la veille sur une base continue	<input type="checkbox"/>				
Une équipe de veilleurs compétents a été formée	<input type="checkbox"/>				
Les informations obtenues répondent aux besoins	<input type="checkbox"/>				

3 L'importance accordée aux éléments ci-après dans les orientations stratégiques.

	Très inexact		En partie vrai		Très exact
	1	2	3	4	5
Stimuler/poursuivre la croissance	<input type="checkbox"/>				
Être parmi les leaders dans l'industrie	<input type="checkbox"/>				
Être le premier à offrir de nouveaux produits/services	<input type="checkbox"/>				
Volonté de développer les activités à l'étranger	<input type="checkbox"/>				
Poursuivre des objectifs clairs à l'étranger	<input type="checkbox"/>				
Planifier stratégiquement les activités à l'étranger	<input type="checkbox"/>				

4 Les **pratiques de formation** de l'entreprise.

	Très inexact		En partie vrai		Très exact
	1	2	3	4	5
On s'est dotée d'un centre de formation à l'interne	<input type="checkbox"/>				
La formation est organisée sur une base continue	<input type="checkbox"/>				
Les activités de formation sont planifiées	<input type="checkbox"/>				
Une proportion très limitée du personnel en bénéficie	<input type="checkbox"/>				
Un budget suffisant est consacré à la formation	<input type="checkbox"/>				
La formation offerte aux employés répond aux besoins des activités à l'étranger	<input type="checkbox"/>				

5 Les **pratiques de coordination** entre les directions/départements.

	Très inexact		En partie vrai		Très exact
	1	2	3	4	5
La vision de la direction est bien connue et partagée	<input type="checkbox"/>				
Le leadership exercé par la direction est efficace	<input type="checkbox"/>				
Les dirigeants coordonnent étroitement leurs activités	<input type="checkbox"/>				
Les échanges se font sur une base informelle	<input type="checkbox"/>				
La collaboration entre les départements est difficile	<input type="checkbox"/>				
Des groupes de travail sont souvent créés pour mener à terme les projets importants	<input type="checkbox"/>				

6 Les **pratiques de communication** dans l'entreprise.

	Très inexact		En partie vrai		Très exact
	1	2	3	4	5
Les dirigeants communiquent fréquemment entre eux	<input type="checkbox"/>				
On privilégie communication écrite/formelle	<input type="checkbox"/>				
La diffusion de l'information est limitée aux dirigeants	<input type="checkbox"/>				
L'information circule difficilement dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>				
Les informations/messages sont fidèlement transmis	<input type="checkbox"/>				
Les messages diffusés sont adéquatement compris	<input type="checkbox"/>				

SECTION D: SOURCES D'INFORMATION SUR LES MARCHÉS ET ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER

Les questions suivantes visent à caractériser les sources d'information de votre entreprise sur les marchés et les activités à l'étranger. Six catégories de sources d'information sont distinguées. Veuillez les caractériser en fonction des critères ci-dessous en cochant la case appropriée (une seule) pour chaque critère.

- **Facilité des contacts** avec les sources et à en obtenir des renseignements,
- **Fiabilité** des (confiance accordée) des renseignements obtenus,
- **Interactivité des échanges**: possibilité d'échanger/vérifier les renseignements obtenus.
- **Capacité en informations**: quantité de renseignements/signaux fournis.
- **Densité des contacts**: possibilité d'interagir avec d'autres sources pertinentes.

1 Les sources d'information liées aux **marchés et la distribution à l'étranger** (clients, agents et représentants, détaillants, agences d'exportation, transitaires, contacts locaux).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Facilité des contacts	<input type="checkbox"/>					
Fiabilité des renseignements obtenus	<input type="checkbox"/>					
Interactivité des échanges	<input type="checkbox"/>					
Capacité en renseignements	<input type="checkbox"/>					
Densité des contacts	<input type="checkbox"/>					

2 Les sources d'information liées à l'**approvisionnement** en ressources, services et intrants (fournisseurs, sous-traitants, banques, organismes d'aide à l'exportation, consultants).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Facilité des contacts	<input type="checkbox"/>					
Fiabilité des renseignements obtenus	<input type="checkbox"/>					
Interactivité des échanges	<input type="checkbox"/>					
Capacité en renseignements	<input type="checkbox"/>					
Densité des contacts	<input type="checkbox"/>					

3 Les sources d'information liées au **secteur industriel** (autres entreprises, associations professionnelles et industrielles, journaux et revues spécialisés, foires et expositions).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Facilité des contacts	<input type="checkbox"/>					
Fiabilité des renseignements obtenus	<input type="checkbox"/>					
Interactivité des échanges	<input type="checkbox"/>					
Capacité en renseignements	<input type="checkbox"/>					
Densité des contacts	<input type="checkbox"/>					

4 Les sources d'information liées au **secteur institutionnel** (ministères et organismes gouvernementaux, maisons de commerce, ambassades, organismes internationaux, publications gouvernementales).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Facilité des contacts	<input type="checkbox"/>					
Fiabilité des renseignements obtenus	<input type="checkbox"/>					
Interactivité des échanges	<input type="checkbox"/>					
Capacité en renseignements	<input type="checkbox"/>					
Densité des contacts	<input type="checkbox"/>					

5 Les sources d'information **internes à votre entreprise** (personnel, données et systèmes d'information, études internes, filiales).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Facilité des contacts	<input type="checkbox"/>					
Fiabilité des renseignements obtenus	<input type="checkbox"/>					
Interactivité des échanges	<input type="checkbox"/>					
Capacité en renseignements	<input type="checkbox"/>					
Densité des contacts	<input type="checkbox"/>					

6 **Les sources d'information électroniques** (banques de données privées et publiques, bibliothèques virtuelles, Internet, babillards électroniques, forums de discussion, CD Rom).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Facilité des contacts	<input type="checkbox"/>					
Fiabilité des renseignements obtenus	<input type="checkbox"/>					
Interactivité des échanges	<input type="checkbox"/>					
Capacité en renseignements	<input type="checkbox"/>					
Densité des contacts	<input type="checkbox"/>					

SECTION E: LES INFORMATIONS SUR LES MARCHÉS ET ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER

Les questions suivantes visent à caractériser huit catégories d'informations sur les marchés et les activités à l'étranger. Veuillez les caractériser en fonction des critères ci-dessous. Pour chaque critère, veuillez cocher une seule case.

- **Accès au bon moment** (où l'entreprise en a besoin) aux informations,
- **Pertinence** des informations possédées aux besoins/objectifs de l'entreprise,
- **Potentiel instructif** des informations: meilleure compréhension des marchés/occasions d'affaires.
- **Quantité** des informations possédées,
- **Exclusivité** des informations possédées.

1 Les informations sur **les clients à l'étranger** (caractéristiques, besoins, demande, préférences, mentalités, comportements d'achat, nouveaux créneaux, contacts/partenaires potentiels).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

2 Les informations sur **les concurrents à l'étranger** (acteurs, situation, stratégies déployées, forces et faiblesses).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

3 Les informations sur **les produits à l'étranger** (caractéristiques, normes techniques à respecter, besoins d'adaptation, emballage, rythme d'innovation).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

4 Les informations sur les **prix pratiqués à l'étranger** (niveau, tendance, marges et commissions, politiques de crédit, mode et délai de paiement).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

5 Les informations sur les **pratiques de promotion/publicité à l'étranger** (méthodes, médias disponibles, fréquence, types de messages à véhiculer, coûts, collaboration avec les distributeurs et détaillants).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

6 Les informations sur les **pratiques de distribution à l'étranger** (canaux, modes, coûts, infrastructures de transport et de stockage, points de vente, délais, efficacité des intermédiaires).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

7 Les informations sur l'**environnement des marchés à l'étranger** (situation économique, risques politiques, barrières tarifaires et non tarifaires au commerce international).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Accès au bon moment aux informations	<input type="checkbox"/>					
Pertinence des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Potentiel instructif des informations	<input type="checkbox"/>					
Quantité des informations possédées	<input type="checkbox"/>					
Exclusivité des informations	<input type="checkbox"/>					

SECTION F: LES COMPÉTENCES INTERNATIONALES DES DIRIGEANTS

Les questions ci-après visent à caractériser les **compétences que possède votre entreprise liées à la conduite/gestion des activités à l'étranger**. Veuillez les caractériser en fonction des critères ci-dessous.

- **Complémentarité** des compétences possédées par les dirigeants,
- **État d'avancement** des compétences (à jour/reflète les récents développements).
- **Caractère pratique**: orientation vers l'action d'une compétence (vs théorique).
- **Étendue** des domaines maîtrisés liés à une compétence,
- **Pertinence**: adéquation aux besoins/problèmes de l'entreprise.

1 Les compétences à **développer des réseaux de relations à l'étranger** (identification et développement des contacts/relations d'affaires, maîtrise des langues étrangères, connaissance des pratiques d'affaires). Ne

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

2 Les compétences en **gestion du marketing international** (fixation des objectifs, élaboration de la stratégie, planification des activités, réaction aux opportunités, négociation de contrats, administration de la paperasserie, contrôle des coûts du marketing, utilisation des outils marketing).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

3 Les compétences en **segmentation des marchés à l'étranger** (recherche, étude des caractéristiques, ciblage et développement, et identification des clients/marchés potentiels).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

4 Les compétences en **stratégie de produit à l'étranger** (recherche et développement de nouveaux produits, adaptation et emballage des produits; prestations de services à la clientèle).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

5 Les compétences en **stratégie de prix à l'étranger** (négociation et fixation des prix et des délais de paiement, établissement des marges et commissions, évaluation des risques de crédit, recouvrement des comptes).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

6 Les compétences en stratégie de promotion à l'étranger (développement de l'image, préparation de la publicité, sélection des média de communication, promotion des ventes).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

7 Les compétences en stratégie de distribution à l'étranger (choix des canaux de distribution, sélection et collaboration avec les agents/distributeurs, formation des intermédiaires/distributeurs, localisation des points de vente, expédition et livraison des produits).

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Complémentarité des dirigeants	<input type="checkbox"/>					
État d'avancement	<input type="checkbox"/>					
Caractère pratique	<input type="checkbox"/>					
Étendue des domaines maîtrisés	<input type="checkbox"/>					
Pertinence aux besoins	<input type="checkbox"/>					

8 Concernant les marchés et activités à l'étranger, caractériser la capacité de votre entreprise dans les domaines d'activités ci-dessous. Cochez une seule case par activité.

	Ne s'applique pas	Très limitée		Modérée	Très étendue	
		1	2	3	4	5
Identifier/caractériser les besoins d'information	<input type="checkbox"/>					
Repérer/localiser les sources d'information	<input type="checkbox"/>					
Exploiter les sources électroniques	<input type="checkbox"/>					
Collecter les informations recherchées	<input type="checkbox"/>					
Trier/caractériser des informations acquises	<input type="checkbox"/>					
Identifier les informations de valeur	<input type="checkbox"/>					
Valoriser/utiliser les informations acquises	<input type="checkbox"/>					
Partager/diffuser l'information	<input type="checkbox"/>					

Nous vous remercions pour votre précieuse aide

Nous désirons savoir dans quelle mesure ce questionnaire vous a amené à poser une analyse sur la capacité d'information et la performance à l'exportation de votre entreprise. Vos commentaires sont appréciés:

Pour vous remercier, veuillez cocher parmi les cases ci-dessous celles qui vous intéressent:

- recevoir un sommaire exécutif sur les meilleures pratiques et les «recettes» du succès des entreprises exportatrices ayant participé à cette étude,
- recevoir une indication sur la position de votre entreprise comparée aux autres entreprises ayant participé à cette étude (benchmarking),
- recevoir une liste sur les meilleurs articles et sites WEB sur l'exportation et la gestion de l'information et du savoir (knowledge management),
- être invité à un séminaire sur les résultats de cette recherche.

Pour toute question, n'hésitez pas à contacter:
Charles Ramangalahy au (450) 963-4466 ou (514) 343-6071

Veillez retourner le questionnaire, une fois rempli, à l'adresse suivante:

Ramangalahy Charles
Étudiant au doctorat en administration
École des Hautes Études Commerciales
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine
Montréal, Qc, H3T 2A7

Numéro du questionnaire:

--	--	--	--	--