

COMMUNAUTE D'EXPORTATEURS : UNE SOLUTION POUR L'INTERNATIONALISATION DES PME

**ANDRIAMASIMANANA ORIGENE Olivier, Maître de conférences à
l'Université d'Antananarivo, Département Gestion
Tél : (261) 33 29 442 94
Mél : livandriam@yahoo.fr**

Résumé

Face à la pression de plus en plus accrue de la mondialisation, beaucoup d'entreprises s'internationalisent afin d'exploiter les opportunités qui s'offrent à l'échelle planétaire et assurer ainsi leur survie. Les PME malgaches sont concernées également par ce mouvement mais elles ont du mal, en général, à percer les marchés extérieurs compte tenu de plusieurs facteurs entre autres le coût et la distance psychique. La solution serait de regrouper les dirigeants de ces petites entreprises au sein d'une communauté d'exportateurs inspirée de la théorie de la communauté de pratique afin de les rendre plus confiant dans l'exercice de leur métier et surtout d'éliminer un certain nombre de contraintes liées au développement à l'international de leur PME/

Suivant la démarche constructiviste, trois modèles d'organisation adaptés à la communauté d'exportateurs ont été élaborés dans le cadre de cet article en réponse à la problématique de l'internationalisation des entreprises de petite taille. Pour ces modèles, le niveau d'engagement des dirigeants à exporter a été tenu compte dans le but d'assurer l'efficacité de l'organisation à mettre en place.

Mots clés : Internationalisation, PME, communauté de pratique, communauté d'exportateurs

Summary

Under the big pressure of the globalization, more and more companies are being internationalized in order to catch all the opportunities that may be opened to them internationally speaking and to insure their survival. The malagasy small and the medium size enterprises are concerned with this phenomena, but in general, they have some difficulties to integrate the international market as far as the psychical distance and the cost are concerned. To solve this problem we should gather the leaders of these SME in a community of exporters inspired by the theory of practice community in order to make them self-trusting and to improve their skills and to break the barriers that prevent them from developping.

In regard to the constructivist approach, three templates of organization adapted to the community of exporters have been elaborated in this article in response to the issue of the internalization of the SME. For these templates, the willingness of the leaders has been taken into account to insure the efficiency of the type of organization to choose.

Key words: Internationalization, SME, practice community, exporters community

Introduction

Compte tenu de l'accentuation de la mondialisation, la question d'internationalisation est devenue un thème de réflexion qui intéresse de nombreux chercheurs en sciences de gestion. Développer des activités à l'international comporte beaucoup de risques du fait de la complexité des variables qui entrent en jeu et des opérations y afférentes. La culture constitue un paramètre majeur à considérer et les dirigeants d'entreprises s'attèlent à chercher les voies et moyens permettant de la contourner pour assurer une meilleure pénétration des produits sur le marché international. Les entreprises de petite taille sont concernées également par ce mouvement planétaire et le comportement de leur dirigeant pourrait favoriser ou non l'internationalisation de leur entreprise qui s'appuient surtout sur les réseaux pour gagner des parts de marchés en dehors de la frontière nationale.

Les grands principes de la théorie de la communauté de pratique qui ont déjà fait ses preuves dans le cadre de certains métiers notamment l'enseignement pourraient apporter une réponse à la préoccupation croissante des PME à s'internationaliser. En effet, faute de moyens et en l'absence de connaissance relative aux pays ciblés, ces petites entreprises ont intérêt à se regrouper et à former une communauté d'exportateurs suivant les règles de la communauté de pratique pour pouvoir espérer s'internationaliser d'une manière plus efficace. Mais comment organiser cette communauté pour aboutir à un très bon résultat ? C'est la problématique que nous voulons traiter dans le cadre de cet article.

A cet effet, nous avons adopté la démarche constructiviste qui est, en fait, un mode de progression scientifique fondé sur un processus continu, fait de tâtonnements, de bifurcations et d'allers retours, et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances additionnelles. En s'inspirant de la théorie de l'internationalisation et de la communauté de pratique, la démarche constructiviste nous a permis d'élaborer des modèles d'organisation et de fonctionnement d'une communauté d'exportateurs suivant le degré d'engagement des dirigeants à développer leur entreprise à l'international.

Afin de répondre à la question de recherche posée ci-dessus, nous avons divisé cet article en deux chapitres. Le premier traite les théories à la lumière desquelles nous nous sommes basés pour approfondir les recherches et le second porte sur les modèles d'organisation que nous avons conçus face aux défis de l'internationalisation des PME malgaches.

I - DE L'INTERNATIONALISATION A LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE

Selon les différents auteurs sur les « PME et exportation », les variables clés qui influent sur la décision d'exporter sont le décideur (Roux, 1991), le produit (Kleinschidt ; Cooper, 1984), le pays d'origine (Tesar ; Tarleton, 1982) et les stimuli à l'export (O'Rourke, 1985). Chacune de ces variables engendre une forte relation causale avec le comportement exportateur ou non de l'entreprise.

1.1 – L'importance du décideur dans le processus d'internationalisation

(Roux, 1991) affirme que le décideur constitue la variable principale qui peut pousser une entreprise à exporter. Son comportement à l'exportation tant sur le plan psychologique (attitudes envers l'export) que sur les caractéristiques objectives (voyages à l'étranger, langues parlées) est déterminant pour l'internationalisation des PME. L'importance du comportement des dirigeants dans le processus d'exportation ou d'internationalisation a été mise en évidence par de nombreux auteurs quelle que soit l'approche d'internationalisation adoptée. (Baldegger ; Schueffel, 2010) affirme que la décision d'aborder des marchés internationaux lointains est influencée par des *softs factors* liés au comportement des dirigeants : tendance à prendre des risques, un mode de penser entrepreneurial, une expérience professionnelle de même qu'une curiosité. Pour ces auteurs, la force d'une entreprise *born again global* semble résider dans la personnalité de son propriétaire.

Les liens formels et informels des dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle clé dans l'internationalisation des entreprises, notamment par les informations qu'ils procurent (Casper, 2007). Dans ce cas, le processus d'internationalisation est le résultat des comportements et des choix d'entrepreneurs influencés par les relations formelles et informelles qu'ils nouent avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise (Laghzaoui, 2006).

Le développement de ces types de relation est donc fondamental surtout pour une PME. Le décideur joue en ce sens un rôle très important que ces relations se passent sur le plan local ou international. Ce qui pourrait réellement aider ces entreprises est que l'on mette à leur disposition une plateforme où différentes entreprises se rencontreraient pour un *benchmarking* indépendant des secteurs industriels » (Baldegger ; Schueffel, 2010).

1.2- La théorie de la communauté de pratique

La plateforme citée ci-dessus correspond, en fait, au concept de la communauté de pratique défini par (Wenger, 2005) comme un groupe de personnes qui travaillent ensemble et qui sont conduits à inventer constamment des solutions locales aux problèmes rencontrés dans leurs pratiques professionnelles. C'est un moyen de maintenir le savoir-faire commun nécessaire à l'exercice efficace de la profession, de pérenniser les pratiques jugées souhaitables et d'assurer l'intégration de nouveaux membres. Ces échanges peuvent également contribuer à l'innovation, à l'anticipation et à la réflexion prospective dans le domaine d'intervention concerné. La communauté de pratique n'a pas une durée prescrite d'avance ni de projet unique qui canalise son énergie. Elle a une évolution lente et une grande capacité d'accueil de nouveaux membres (Henry ; Pudelko, 2006). Trois dimensions structurent les communautés de pratique (Wenger, 1998).

- L'engagement mutuel : Tous les membres de la communauté doivent respecter cet engagement. La confiance et l'ouverture aux autres sont les caractéristiques primordiales. Le but est d'utiliser les compétences et les complémentarités de chacun. Ainsi, les membres

doivent être capables de partager leurs connaissances et de les lier à celles des autres membres. L'objectif principal de l'engagement mutuel est donc que chacun aide et soit aidé par un autre membre de la communauté.

- Une entreprise commune : il est important de créer une entreprise commune interne à la communauté. Elle aura pour but de faire interagir ses membres afin d'accomplir l'objectif de l'entreprise commune et de la faire évoluer en fonction des nouveaux enjeux et des problèmes intervenants.

- Un répertoire partagé : Ce répertoire est primordial pour l'entreprise commune. Il caractérise les ressources permettant aux membres de se communiquer, de résoudre des problèmes. Les ressources peuvent être de différents types: mots, outils, routines, procédures, dossiers...

Pour (Dillenbourg et al, 2003) : « une communauté de pratique groupe des employés d'une même organisation ou de plusieurs organisations qui collaborent en dehors des cadres établis par leur organisation ». Ils permettent aux membres de connaître les dernières évolutions du thème traité, de propager l'information de façon vivante, en calibrant les réponses sur les demandes des autres membres. Les communautés de pratique permettent également de personnaliser la communication, de donner une identité à la source d'information. Une bouée dans une mer d'informations, en somme.

La communauté de pratique produit des effets sur le comportement des dirigeants d'entreprises membres et c'est très important pour le cas des exportateurs. Elle produit, en effet, les types de confiance liés aux similarités entre individus et à des mécanismes formels (institutions) servant de « garantie » (Zucker, 1986). L'accumulation des connaissances sur les marchés étrangers au sein de la communauté permet à l'entreprise d'augmenter ses capacités d'apprentissage, de réduire l'incertitude et le risque souvent associés aux affaires internationales tout en améliorant sa position à l'égard de ses concurrents en décelant des opportunités pour d'autres activités d'affaires (Autio ; Sapienza ; Almeida, 2000).

La communauté de pratique telle que nous l'avons évoquée dans le cadre de cet article constitue en quelque sorte une relecture de l'internationalisation des PME. Elle enrichit, en fait, la théorie de l'internationalisation non seulement en tant que structure agissant sur le comportement des décideurs mais aussi en tant que mode d'entrée. Du fait de l'existence des relations informelles au sein d'une telle entité, on peut la classer, en premier lieu, comme faisant partie de l'approche réseaux. Mais son utilité s'étend bien évidemment pour les autres approches dans la mesure où elle remet en confiance les exportateurs et réduit les risques qui figurent parmi les principaux facteurs de blocage au développement à l'international des PME.

1.3 – La communauté de pratique et le contexte malgache

La mise en place d'une communauté d'exportateurs répond sans aucun doute aux aspirations des opérateurs malgaches issus d'une société communautaire et dont la force vient de l'appartenance à un groupe et en faire partie est l'idéal (Hofstede ; Bollinger, 1987). Les avis, les agencements, les obligations et la sécurité sont fournis par le groupe. De ce fait, on peut affirmer que la communauté de pratique est transférable à Madagascar. L'existence depuis plusieurs années d'un certain nombre de groupement d'opérateurs économiques tels que le Fivondronan'ny Mpandraharaha Malagasy (FIVMPAMA), le Groupement des Entrepreneurs Malgaches (GEM), le Syndicat des industriels de Madagascar (SIM)..., qui

s'apparente à une forme de communauté de pratique confirme d'ailleurs l'hypothèse sus mentionnée. Ce concept n'est donc pas nouveau pour les Malgaches qui ont déjà l'habitude d'intégrer un groupement ou une association, et ce, à tous les niveaux. A titre illustratif, on peut citer les groupements de paysans qui constituent le socle du développement rural à Madagascar compte tenu de l'existence d'un état d'esprit communautaire fort dans ce milieu.

Sa mise en œuvre s'avère être très importante, surtout pour le métier d'exportateur dans la mesure où elle peut pallier à un certain nombre de contraintes dont l'essentielle est constituée de la notion de distance psychique et de la question de confiance. La confiance c'est l'ensemble d'attentes sociales partagées par chaque personne impliquée dans un échange économique (Zucker, 1986). Il existe trois mécanismes principaux de production de la confiance : celle liée à l'expérience des échanges passés, aux similarités entre individus et à des mécanismes formels (institutions) servant de « garantie ».

La communauté d'exportateurs pourrait produire à la fois le type de confiance fondé sur des normes d'obligation et de coopération qui trouve leur origine dans une similitude sociale telle que l'appartenance ethnique ou la nationalité, et celui lié à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation. Cette notion de confiance est très importante étant donné que le niveau d'engagement du dirigeant à l'exportation y est lié étroitement. Outre la mise en confiance des exportateurs, la communauté de pratique permet de faciliter l'octroi d'aides et de formations de différentes sortes aux membres et de définir une politique active en matière d'exportation. Elle pourrait également se constituer comme un groupe de pression face à tous les problèmes de différentes natures que les exportateurs doivent faire face.

Une fois les contraintes majeures levées par l'intermédiaire de la communauté de pratique, on s'attendra certainement à une relance des activités d'exportation des PME malgaches ce qui va générer des impacts considérables sur les plans entrepreneurial et économique. Une diversification manifeste des produits exportés va avoir lieu et le nombre des pays en relation commerciale avec les opérateurs malgaches connaîtra également un accroissement. Le niveau de connaissance des opérateurs exportateurs sera amélioré compte tenu l'existence d'un système d'apprentissage commun au sein de la communauté. Non seulement ces opérateurs seront mieux encadrés mais ils bénéficieront davantage d'informations fiables et croisées se rapportant à l'exercice de leur métier.

1.4 - Méthodologie

Pour aboutir aux résultats escomptés, nous avons adopté la démarche de recherche constructiviste qui a pour but de comprendre et d'expliquer comment les objets se structurent, afin de mieux aider à leur conception. En ce sens, le produit de la recherche est une création, une construction interactive entre le sujet et l'objet. Pour les constructivistes, le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions (.Girod-Séville., Perret, 1999). En outre, la méthodologie des connaissances constructibles (Le Moigne, 1995) s'articule autour de deux principes :

- le principe de modélisation systémique qui, au-delà de la logique disjonctive ou du calcul algorithmique formel, permet de produire des énoncés raisonnés
- le principe d'action intelligente qui, en s'opposant au principe de parcimonie constitutif des épistémologies positivistes, propose l'élaboration d'une action descriptible a posteriori. La finalité est de proposer une solution qui convient à l'observant.

II - Les modèles d'organisation

L'exportation peut se faire de différentes manières que ce soit sous-traitée, groupée ou sous la forme hybride. Chacun de ces modes d'entrée comprend plusieurs possibilités et leurs avantages et inconvénients varient selon le cas. L'implantation directe, la création de filiale de distribution ou de production est d'emblée à écarter pour les PME compte tenu des coûts assez élevés qui en découlent et de l'insuffisance d'expérience de leurs dirigeants. Par contre, ensemble, les opérateurs pourront bien, s'organiser, partager leurs expériences et les informations qui tournent autour de leur métier dans le cadre d'un groupement appelé communauté d'exportateurs pour lever en grande partie les contraintes diverses relatives à l'internationalisation de leur entreprise.

Selon le degré d'implication de l'entrepreneur dans un système réticulaire, deux formes possibles de stratégies peuvent être identifiées : l'une dite en « cavalier seul », l'autre qualifiée de coopérative (Levratto, Ramadan, 2009). Mais pour aborder en profondeur les aspects organisationnels de la communauté d'exportateurs, trois alternatives peuvent être envisagées suivant le niveau d'engagement des dirigeants d'entreprises membres à exporter.

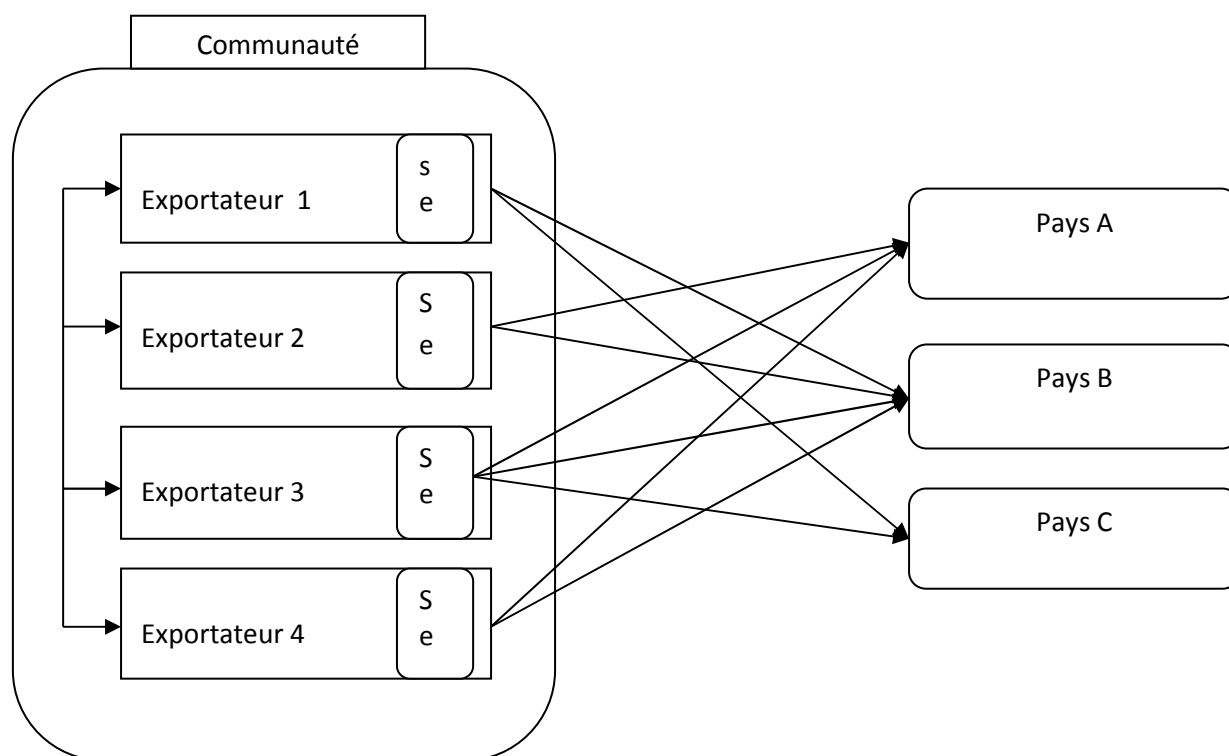
Cette catégorisation permet de faciliter l'insertion des entreprises sur le marché international. Le premier groupement à « fort engagement » concerne l'ensemble des PME ayant déjà eu des expériences en matière d'exportation et qui disposent d'un réseau de ventes à l'extérieur plus ou moins stable. Le dirigeant, lui-même, cherche activement à pénétrer d'autres marchés pour assurer la croissance de son entreprise. La deuxième catégorie comprend les PME à engagement moyen qui disposent d'une expérience en matière d'exportation et qui voudraient bien saisir des occasions pour vendre leurs produits dans d'autres lieux. Le service exportation tient un rôle très important dans ce cas. Le dirigeant lui délègue un certain nombre de pouvoirs pour chercher d'autres marchés extérieurs. Et la troisième catégorie regroupe les PME à « faible engagement » qui disposent ou pas de réseaux de ventes extérieurs très dynamiques et qui ne voudraient consacrer qu'une partie de leurs efforts à l'extérieur. Cette catégorie de PME nécessite un accompagnement plus rapproché. Les schémas ci-après nous montrent les combinaisons possibles pour ces trois types de groupes.

2.1 - Modèle d'entrée à fort engagement

Pour le groupe à fort engagement, les dirigeants eux-mêmes sont impliqués directement et consacrent beaucoup de temps à la recherche de nouveaux marchés extérieurs pour écouler leurs produits. Leur entreprise correspond aux niveaux 5 et 6 du processus d'internationalisation de (Bilkey et Tesar, 1977). Chaque PME dispose d'un service export qui assure la gestion des exportations. Ainsi, l'entreprise peut contrôler le déroulement des procédures et accéder à certaines informations sur le marché (voir Figure 1, p. 6).

La recherche d'un nouveau marché et des possibilités de coopération se négocie entre les dirigeants d'entreprises. Cette négociation peut se faire soit bilatéralement entre deux exportateurs soit multilatéralement au cas où plus de deux entreprises sont concernées. Le but est de créer une synergie entre les décideurs eux-mêmes pour qu'ils puissent accéder à de nouveaux marchés d'une manière efficace, rapide et moins coûteuse. Les produits devraient être complémentaires pour éviter une concurrence interne et chaque entreprise, ayant été implantée premièrement dans un pays ou dans une région et disposant d'un réseau de ventes stable, servira de pont entre les autres entreprises et le marché qu'elle connaît très bien. La relation de transitivité n'est pas admise pendant un certain temps pour assurer le bon fonctionnement du système. Dans cette figure, l'entreprise 1 assure le pont entre les membres du groupe et le pays C, l'entreprise 2 assure le pont pour le pays A et l'entreprise 3 assure celui du pays B.

FIGURE n°1 : MODELE D'ENTREE A FORT ENGAGEMENT



s e : service exportation

La négociation sur l'exploitation des réseaux de distribution se fait au sein du groupe. Les entreprises 1 et 3 ont décidé bilatéralement de partager leur réseau de ventes extérieur d'une manière croisée, ce qui permet à l'entreprise 1 d'exporter vers le pays B sous la conduite de l'entreprise 3 et vice versa. Le cas est le même pour les entreprises 2, 3 et 4 qui ont décidé de partager ensemble leur réseau d'une manière multilatérale. Le principal avantage de ce système est la multiplication rapide des réseaux de ventes extérieurs. Les chances de réussite sont élevées dans la mesure où les dirigeants s'impliquent directement dans la recherche de nouveaux marchés et ces entreprises sont déjà orientées vers l'exportation. Chaque société participant y gagne dans la mesure où elle peut bénéficier d'un nouveau réseau pour écouler ses produits. Mais le contrat devrait inclure un pourcentage sur les ventes réalisées dans chaque pays au profit de l'entreprise ayant servi de pont pour dynamiser et motiver les membres du groupe tout entier.

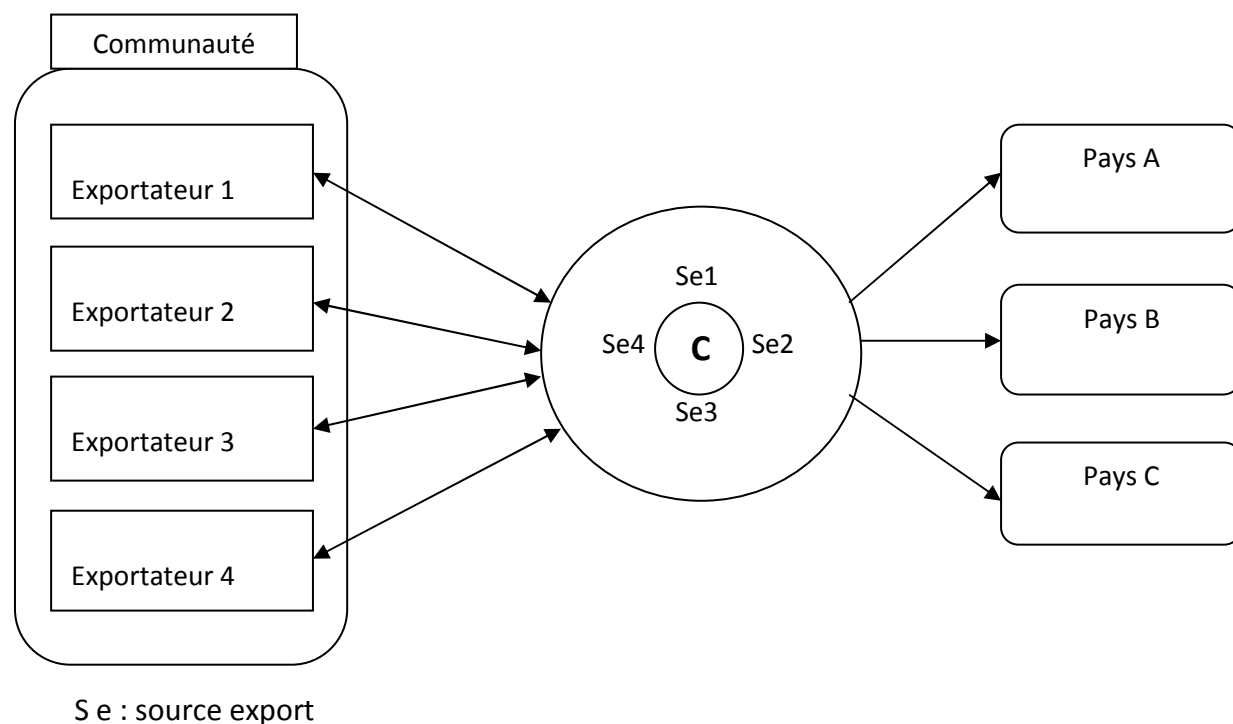
2.2 - Modèle d'entrée à engagement moyen

La deuxième possibilité est le mode d'entrée destiné aux PME à engagement moyen correspondant aux niveaux 3 et 4 du processus de (Bilkey, Tesar, 1977). Dans ce cas, la Direction de l'entreprise délègue une partie de ses pouvoirs au service de l'exportation pour chercher les voies et moyens permettant de pénétrer de nouveaux marchés extérieurs (voir figure 2 ci-dessous).

Les services exportation des sociétés, membres du groupement, se réunissent en pool d'une manière périodique pour discuter des possibilités de collaboration entre les sociétés qu'ils représentent respectivement sous la coordination de la cellule C. Cette structure dispose d'une très bonne mobilité (elle peut tourner autour de l'axe C), ce qui veut dire qu'une partie ou l'ensemble des services exportation étudie la faisabilité de l'exploitation des réseaux de ventes extérieurs de tous les membres et la pénétration de leurs produits dans chaque pays ciblé.

Le contact s'établit aisément et l'entrée sur le marché est plus facile. Les études de faisabilité sont plus poussées dans la mesure où les individus qui se réunissent en pool sont tous des praticiens dotés d'une grande expérience en matière d'exportation, ce qui permet d'améliorer les chances de réussite et de réduire les risques encourus. C'est un moyen qui n'est pas coûteux, il permet une entrée rapide sur le marché. Toutefois, la non implication directe des dirigeants peut constituer un blocage aux projets établis dans le cadre du pool puisque les décideurs eux-mêmes peuvent ne pas être intéressés. La coordination du pool s'avère donc difficile compte tenu du nombre assez élevé de participants. Le processus de prises de décision pourrait être également long et difficile.

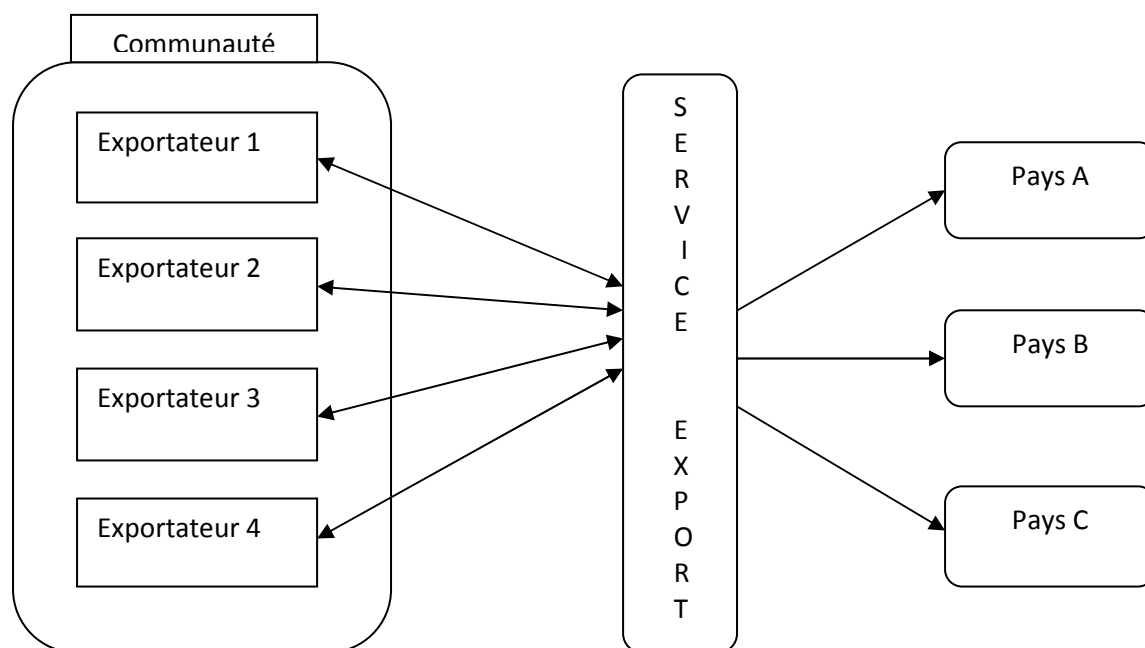
FIGURE 2 : MODELE D'ENTREE A ENGAGEMENT MOYEN



2.3 - Modèle d'entrée à faible engagement

Le troisième et dernier modèle est destiné aux entreprises ayant un engagement faible vis-à-vis des activités d'exportation. Dans ce cas, les membres du groupe peuvent mettre en place un service exportation commun qui sera chargé de mettre en relation les offres et les demandes et de gérer toutes les procédures (voir figure ci-dessous).

FIGURE 3 – MODELE D'ENTREE A FAIBLE ENGAGEMENT



Les agents qui assument ce service seront rémunérés par des salaires fixes pris en charge par l'ensemble des membres et bénéficieront d'une partie variable indexée en fonction des chiffres d'affaires réalisés. Cette formule est surtout adaptée aux PME ayant une activité intense sur le marché intérieur et qui ne peuvent pas consacrer beaucoup de temps à l'exportation même si leurs produits répondent aux normes exigées. Ces entreprises font partie de la catégorie 2 de (Bilkey et Tesar, 1977) : la Direction de l'entreprise accepterait une commande d'exportation sollicitée, mais ne ferait aucun effort pour explorer la possibilité d'exporter.

Ce système centralisateur est moins coûteux et ne nécessite effectivement pas beaucoup d'efforts. Toutefois, le service exportation commun constitue un écran entre l'entreprise et le marché international où les produits sont destinés. Ce qui ne lui permet pas de le contrôler et d'adopter une politique commerciale qui va assurer son existence d'une manière durable. Par ailleurs, la vitesse d'entrée est un peu lente puisque le service prend en charge plusieurs produits à la fois. Et comme il est motivé au prorata des chiffres d'affaires, les produits qui ne se vendent pas bien risquent d'être mis de côté.

Conclusion

Les caractéristiques de la théorie de la communauté de pratique répondent aux besoins de l'internationalisation des PME malgaches. Dans une société communautaire telle qu'il existe à Madagascar, l'appartenance à un groupe motive et rassure chaque individu. Les dirigeants de PME exportateurs ont intérêt à se regrouper pour essayer de pénétrer les marchés en dehors du territoire national distant ou non psychiquement du marché local. La mise en place de la communauté d'exportateurs remettra en confiance les opérateurs désirant s'internationaliser et allègera dans une grande proportion les risques inhérents à l'exercice de leur métier d'autant plus que le comportement du dirigeant constitue un facteur décisif pouvant inciter une entreprise de type PME à se développer à l'international.

Tenant compte des différents aspects théoriques portant sur la communauté de pratique et sur le comportement du décideur, nous avons adopté une démarche de recherche constructiviste et avons, de ce fait, proposé trois modèles d'organisation de la communauté d'exportateurs basés sur le niveau d'engagement du dirigeant à exporter pour des raisons d'efficacité.

Dans le cadre de cet article, et comme contribution, nous avons voulu appliquer le principe de la communauté de pratique à l'ensemble du métier d'exportateur. Dans d'autres perspectives de recherche, il serait important d'inclure les autres facteurs de communication modernes tels que l'intranet ou l'internet dans le but de rendre de plus en plus efficace le fonctionnement et l'organisation de la communauté d'exportateurs. Enfin, il s'avère également être très intéressant de tester l'efficacité des modèles que nous avons élaborés dans le cadre de cet article afin d'améliorer leur performance et de pérenniser leur existence.

BIBLIOGRAPHIE

- Autio E., Sapienza H. (2000), Effects of age at entry knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of Management Journal*, vol. 43: 5, pp. 909-924.
- Baldegger R. J., Schueffel P. E. (2010), Born-again global : émergence d'un nouveau profil d'entreprise internationale, *10^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Bordeaux.
- Bilkey W. J., Tesar, G. (1977), The export Behavior of Small Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of international Business Studies*, No. 1 et No. 9, p. 93-98.
- Casper S. (2007), How do technology clusters emerge and become sustainable? Social network formation and inter-firm mobility within the San Diego biotechnology cluster, *Research policy*, vol. 36: 4, p. 438-455.
- Dillenbourg P., Poirier C., Carles L. (2003), Communautés virtuelles d'apprentissage : e-jargon ou nouveau paradigme ? In A. Taurisson et A. Sentini. *Pédagogiques.Net*. Montréal, Presses.
- Henri F., Pudelko B. (2006), Le concept de communauté virtuelle dans une perspective d'apprentissage social in A. DAELE, B. CHARLIER, *Comprendre les communautés virtuelles d'enseignants. Pratiques et recherches*, L'Harmattan, Paris,
- Hofstede G., Bollinger D. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Les éditions d'organisation, Paris,
- Laghzaoui S. (2006), L'Internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences, *8^{ème} congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, HEC, Fribourg, Suisse.
- Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF.
- O'Rourke A. D. (1989), Differences in Exporting Practices, Attitudes and Problems by Size of Firm, *American Journal of Small Business*, No. 9 et 3, pp. 25-29.
- Ramadan M. (2008), *Internationalisation des PME dans un contexte de proximité : cas du partenariat euro-méditerranéen au Liban*, Thèse de doctorat sous la direction de Nadine Levratto à l'École Normale Supérieure de Cachan, Paris.
- Roux (1991), Les facteurs explicatifs de la décision d'exporter en PME : rôle de l'attitude du dirigeant envers le risque, Thèse d'Etat, IAE Aix-Marseille.
- Rennie M. (1993), Global competitiveness: born global, *McKinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 45-52.
- Séville M., Perret V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche, chapitre 1, in R.A.Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p.13-33.
- Tesar G., Tarleton J. S. (1982), Comparison of Wisconsin and Virginia Small-and Medium-Sized Exporters: Aggressive and Passive Exporters in M. R. Czinkota G, Tesar *Export Management: an International Context*, New York.
- Wenger E. (2005), La théorie des communautés de pratique, apprentissage, sens et identité, *Les presses de l'Université Laval*, Québec
- Zucker L. G., Staw B. M., Cummings, L. (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure, *Research in Organizational Behavior*, No. 8, pp. 53-111.