



Université du Québec
à Rimouski

Accompagnement des PME dans leur projet d'internationalisation: une approche par les risques

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

BASSIROU MBAYE

Juin 2024

Composition du jury :

Josée Laflamme, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Jalal El Fadil, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Tarik Amachki, examinateur externe, Université du Québec en Outaouais

Dépôt initial, avril 2024

Dépôt final, juin 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« Essaie de te cacher toi qui es à la quête du savoir. Ainsi tu t'épargneras les épreuves et les peines. Aies de la détermination, ainsi tu dépasseras ta génération. » Cheikh Ahmadou Bamba

Je dédie ce mémoire à ma mère Bintou Gueye, mon pilier et ma source d'inspiration, à mon père Mamadou Mbaye, à ma femme Mame Diarra Gueye, ma pierre angulaire et ma plus grande supportrice, à mes frères et sœurs, particulièrement à l'aîné, Modou Mbaye, qui m'a encouragé et soutenu dans chaque étape de ce parcours, à mon oncle Yadaly Gueye et sa femme Ndeye Anta Dièye. Votre amour, votre soutien et vos encouragements m'ont guidé tout au long de ce voyage académique. Merci pour tout ce que vous êtes et tout ce que vous faites.

REMERCIEMENTS

Je rends grâce à mon Seigneur, le Gardien de mon âme, le Connaisseur de ce qui se trame. Épargne-moi des leurres.

À l'occasion de la soumission de mon mémoire de fin d'études, il est de mon devoir d'exprimer toute ma gratitude et mes remerciements à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur, Jalal EL FADIL, pour m'avoir permis de travailler sous sa direction. Je n'oublie pas Madame Josée Laflamme et Monsieur Tarik Amachki, respectivement Présidente du Jury et examinateur externe, pour leur précieuse implication.

Je remercie également tout le corps professoral de l'UQAR pour leur accompagnement tout au long de ces deux années. Leur partage d'expériences professionnelles, leurs conseils avisés et leurs idées enrichissantes ont été inestimables. Un hommage particulier est dû à Madame Marie Noëlle ALBERT-HERVE et Madame Amyot Suzanne pour leurs efforts constants, garants d'un meilleur cadre de vie scolaire.

Je saisis cette occasion pour remercier profondément mes parents pour leur soutien et leurs conseils qui m'ont toujours orienté dans la bonne direction. Je ne saurais oublier mon épouse, Mame Diarra Gueye, pour sa complicité et sa présence affective, ainsi que notre frère aîné, Modou Mbaye, pour son soutien indéfectible, véritable moteur de ma réussite.

La réussite de mes études est indubitablement due à l'esprit d'ouverture et à l'accompagnement de tous les membres de ma famille, particulièrement mes frères et sœurs. Qu'ils reçoivent ici mes plus sincères remerciements.

Mes remerciements s'adressent également à AIBSL, au Cabaret de la Diversité, et particulièrement à la communauté mouride de Rimouski. Leurs apports considérables ont

grandement facilité mon intégration dans cette ville. À tous les membres du dahira Kanjoul Mouhtadine Touba-Québec, merci infiniment.

Une mention spéciale à toutes ces personnes qui ont marqué mon parcours à Rimouski. Je tiens à mentionner particulièrement Serigne Cheikh Ndong, Mame Thierno FAYE, Pape Sémou Diouf, Moustapha Ndong, Ousmane Manga, Seydina Ousmane Seck, Seydina Mouhamed Leye, Samba Faye. A vous tous, merci pour le partage, le respect et la solidarité dont vous avez toujours fait preuve.

Enfin, je souhaite exprimer mes considérations à ceux qui ont lu ce document et qui ont apporté des notes de correction et des suggestions: Pa Ousmane Diouf, Souleymane Kama, Ibrahima Faye, Cheikh Ahmadou Ndiaye.

RÉSUMÉ

Dans un contexte de globalisation accrue, l'internationalisation représente une stratégie clé pour les PME désireuses d'étendre leur activité au-delà des frontières nationales. Toutefois, cette démarche s'accompagne de défis significatifs, principalement liés à la gestion des risques inhérents à l'entrée sur de nouveaux marchés. En effet, l'entrée sur des marchés internationaux expose les PME à un éventail de risques, allant des barrières culturelles et linguistiques à la compréhension et l'adaptation aux réglementations locales, sans oublier les risques financiers et de crédit. Le succès de l'internationalisation repose donc sur une gestion stratégique et opérationnelle efficace de ces risques. C'est dans ce contexte que le rôle déterminant des organismes d'accompagnement prend toute son ampleur. Ces organismes jouent un rôle crucial en guidant les PME à travers les complexités de l'internationalisation. Leur expertise dans l'identification, l'analyse et la gestion proactive des risques spécifiques à chaque marché permet aux PME de naviguer avec assurance dans des territoires inexplorés. À notre connaissance, il n'y a pas encore eu d'étude au Québec ayant spécifiquement abordé la question de l'accompagnement des PME en mettant en avant la gestion des risques. Cette étude va donc apporter une contribution particulière dans ce sens en essayant de répondre à cette problématique. C'est pourquoi, pour cerner ces enjeux, notre recherche a impliqué une étude de cas multiples dans laquelle trois organismes québécois spécialisés dans le soutien aux PME internationales ont été ciblés. Appuyée par une méthodologie de recherche qualitative, cette approche d'étude de cas multiple offre une perspective approfondie et nuancée des dynamiques complexes auxquelles les PME sont confrontées lors de leur expansion à l'international. En explorant en détail la perception des interlocuteurs à chaque cas étudié, elle a permis une compréhension plus approfondie des défis et des opportunités rencontrés par les entreprises pendant leur processus d'internationalisation. À travers des entrevues semi-dirigées, nous avons cherché à comprendre comment ces organismes appréhendent et accompagnent les PME à mieux gérer les risques liés à leur démarche d'internationalisation. En se penchant sur les intrications liées à l'incertitude et au risque, les résultats mettent en exergue les stratégies fondamentales de gestion des risques adaptées à ce

contexte spécifique. Aussi, mettent-ils en relief l'importance des services d'accompagnement et leur capacité à atténuer les risques associés à l'internationalisation des PME. Dans cet ordre d'idées, les témoignages de nos interlocuteurs soulignent plusieurs stratégies de gestion des risques efficaces, telles que la réalisation d'études de marché approfondies, l'établissement de partenariats locaux pour une meilleure compréhension des marchés cibles, et l'adaptation des produits et services aux exigences et préférences locales. De plus, la mise en place d'une communication efficace et régulière avec les partenaires et clients locaux est identifiée comme un levier important pour surmonter les barrières culturelles et linguistiques. Par ailleurs, cette étude propose une classification innovante, basée sur le modèle de Catanzaro (2015), dévoilant ainsi les multiples facettes des services d'accompagnement disponibles pour ces entreprises. Cette classification améliore notre compréhension des divers services d'accompagnement, permettant des analyses en profil ligne et en profil colonne. Ces analyses révèlent des aspects cruciaux de la répartition des facteurs de risque par rapport aux types de soutien offerts aux PME dans leur processus d'internationalisation. Alors que le profil ligne indique une prédominance des soutiens opérationnels et informationnels, reflétant une forte demande des PME pour des informations précises sur les marchés étrangers et des conseils pratiques, le profil colonne montre que les soutiens informationnels s'adressent principalement à des risques endogènes tels que l'engagement et les enjeux politiques, tandis que les soutiens opérationnels ciblent des risques exogènes tels que les différences culturelles et les questions juridiques. L'analyse approfondie des risques et l'importance accordée aux services d'accompagnement offrent des contributions significatives à la littérature existante sur ce sujet. En adoptant une approche multidimensionnelle, ce mémoire sert de guide pratique pour les PME en quête de stratégies efficaces pour minimiser les risques tout en capitalisant sur les avantages de l'internationalisation.

Mots clés : Internationalisation – incertitude – risque – gestion des risques - accompagnement

ABSTRACT

In a context of increased globalization, internationalization represents a key strategy for SMEs seeking to expand their activities beyond national borders. However, this endeavor comes with significant challenges, primarily related to managing the inherent risks of entering new markets. Indeed, venturing into international markets exposes SMEs to a range of risks, from cultural and linguistic barriers to understanding and adapting to local regulations, not to mention financial and credit risks. The success of internationalization thus hinges on effective strategic and operational management of these risks. It is in this context that the crucial role of support organizations becomes paramount. These organizations play a crucial role in guiding SMEs through the complexities of internationalization. Their expertise in identifying, analyzing, and proactively managing risks specific to each market enables SMEs to navigate confidently in uncharted territories. To our knowledge, there has not yet been a study in Quebec specifically addressing the issue of SME support with a focus on risk management. This study will therefore make a particular contribution in this regard by attempting to address this issue. Therefore, to understand these challenges, our research involved a multiple case study in which three Quebec organizations specializing in support for international SMEs were targeted. Supported by a qualitative research methodology, this multiple case study approach offers an in-depth and nuanced perspective on the complex dynamics faced by SMEs during their international expansion. By exploring in detail the specific aspects of each case studied, it has allowed for a deeper understanding of the challenges and opportunities encountered by companies during their internationalization process. Through semi-structured interviews, we sought to understand how these organizations perceive and support SMEs in better managing the risks associated with their internationalization efforts. By delving into the intricacies of uncertainty and risk, the results highlight fundamental risk management strategies adapted to this specific context. They also underscore the importance of support services and their ability to mitigate risks associated

with SME internationalization. In this regard, the testimonies of our interviewees highlight several effective risk management strategies, such as conducting thorough market research, establishing local partnerships for a better understanding of target markets, and adapting products and services to local requirements and preferences. Furthermore, the establishment of effective and regular communication with local partners and clients is identified as an important lever for overcoming cultural and linguistic barriers. Moreover, this study proposes an innovative classification, based on the Catanzaro model, thereby revealing the multiple facets of support services available to these companies. This Catanzaro classification enhances our understanding of the various support services, allowing for analyses in row and column profiles. These analyses reveal crucial aspects of the distribution of risk factors relative to the types of support offered to SMEs in their internationalization process. While the row profile indicates a predominance of operational and informational supports, reflecting a strong demand from SMEs for accurate information on foreign markets and practical advice, the column profile shows that informational supports primarily address endogenous risks such as commitment and political issues, while operational supports target exogenous risks such as cultural differences and legal issues. The in-depth analysis of risks and the importance attributed to support services offer significant contributions to existing literature on this subject. By adopting a multidimensional approach, this thesis serves as a practical guide for SMEs seeking effective strategies to minimize risks while capitalizing on the benefits of internationalization.

Keywords: Internationalization – uncertainty – risk – risk management - support

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvi
LISTE DES FIGURES.....	xviii
Annexes.....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xx
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 Revue de la littérature.....	7
1.1 INTERNATIONALISATION.....	7
1.1.1 Internationalisation des PME.....	10
1.2 INCERTITUDE, RISQUE ET FACTEURS DE RISQUES :.....	16
1.2.1 Incertitude.....	16
1.2.2 Risque.....	18
1.2.3 Facteurs de risque.....	23
1.3 GESTION DES RISQUES.....	40
1.4 SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT DES PME.....	45
CHAPITRE 2 Questions et Méthodologie de recherche.....	52
2.1 QUESTIONS DE RECHERCHE.....	52
2.1.1 Questions spécifiques de recherche.....	52
2.1.2 But et intérêt de la recherche.....	53
2.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	54

2.3	METHODOLOGIE DE RECHERCHE	55
2.3.1	Approche qualitative	55
2.3.2	Étude de cas multiple.....	56
2.3.3	Développement d'un guide d'entrevue	56
2.3.4	Déroulement des entrevues.....	57
2.3.5	Méthode d'analyse.....	58
2.4	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	60
2.5	PRESENTATION DES DIFFERENTS ORGANISMES D'ETUDE	61
2.5.1	InnoVe export PME.....	61
2.5.2	Développement Économique Canada (DEC).....	63
2.5.3	Québec International	65
CHAPITRE 3 Analyse des données		68
3.1	ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES	68
3.1.1	Facteurs exogènes.....	68
3.1.2	Facteurs endogènes.....	78
3.2	GESTION DES RISQUES.....	84
3.2.1	Gestion des risques exogènes	84
3.2.2	Synthèse sur la gestion des risques exogènes.....	95
3.2.3	Gestion des risques endogènes	96
3.2.4	Synthèse des résultats sur la gestion des risques endogènes	103
3.3	SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT SELON LA CLASSIFICATION DE CATANZARO	104
3.3.1	Codification thématique	104
3.3.2	Analyse des occurrences.....	107
3.4	DISCUSSION DES RESULTATS.....	114
3.4.1	Accompagnement des PME	114
3.4.2	Facteurs de risques exogènes.....	116
3.4.3	Facteurs de risques endogènes.....	117
CONCLUSION GÉNÉRALE.....		118
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		xviii
ANNEXES.....		liv

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Services d'accompagnement	51
Tableau 2: Gestion des risques liés aux aspects politiques.....	86
Tableau 3: Gestion des risques liée aux aspects économiques et financiers	87
Tableau 4: Gestion des risques liée aux aspects judiciaires et légaux	88
Tableau 5: Gestion des risques liés aux aspects culturels.....	90
Tableau 6: Gestion des risques liés à la corruption	91
Tableau 7: Gestion des risques liés aux caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé.....	92
Tableau 8: Gestion des risques liés aux problèmes de non-paiement.....	93
Tableau 9: Gestion des risques liés aux problèmes d'infrastructure dans le pays visé	94
Tableau 10: Gestion des risques liés à la qualité et au prix de la main d'œuvre.....	95
Tableau 11: Gestion des risques liée à l'expérience de l'équipe de direction	97
Tableau 12: Gestion des risques liée au manque d'employés possédant les compétences voulues.....	98
Tableau 13: Gestion des risques liée au manque d'engagement	99
Tableau 14: Gestion des risques liée au manque de ressources financières	100
Tableau 15: Gestion des risques liée au manque de moyens	101
Tableau 16: Gestion des risques liée à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	102
Tableau 17: Gestion des risques liée à l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	103
Tableau 18: Extrait de la codification thématique	105
Tableau 19: Fréquence des facteurs de risque suivant les soutiens d'accompagnement proposés.....	106

Tableau 20: Fréquence des facteurs de risque suivant les réponses des organismes d'accompagnement	106
Tableau 21: Part en pourcentage des facteurs de risque selon les types de soutien	109
Tableau 22: Part en pourcentage des facteurs de risque selon les organismes d'accompagnement.....	110
Tableau 23: Part en pourcentage des soutiens selon les facteurs de risque	112
Tableau 24: Part en pourcentage des soutiens selon les organismes d'accompagnement.....	112

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Processus global d'appréciation et de traitement des risques	43
--	----

ANNEXES

Annexe 1 : Certificat d'éthique.....	liv
Annexe 2 : Guide d'entrevue.....	lv

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BDC :	Banque de Développement du Canada
EDC:	Export Development Canada
ERM :	Enterprise Risk Management
DEC :	Développement économique Canada
FMI :	Fonds Monétaire International
GER :	Groupe en éthique de la recherche
CÉR :	Comité en éthique de la recherche
OPE :	Organisations de promotion des exportations
PMBOK:	Project Management Body of Knowledge
PIB :	Produit Intérieur Brut
ISO:	International Organization for Standardization
PAC:	Programme d'accélération du commerce international
PME:	Petites et Moyennes Entreprises
PPE :	Programmes de promotion des exportations
ORPEX :	Réseau des organismes régionaux de promotion des exportations

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La mondialisation ou globalisation a facilité une interconnexion des marchés économiques et a occasionné des flux d'échanges considérables dans tous les espaces du monde. Elle a contribué à créer un environnement d'affaires qui, en plus d'être concurrentiel, est de plus en plus internationalisé notamment avec la multiplication des échanges entre entreprises de différents espaces économiques. À cet effet, la scène économique mondiale a subi un grand nombre de modifications caractérisées par un environnement très mouvementé ; la distance constituant de moins en moins un obstacle au commerce international (Barbier et al., 2017). Les règles de commerce sont, dès lors, devenues plus exigeantes du fait de la multiplication du nombre d'acteurs et de la conversion des marchés locaux qui deviennent plus ouverts à la concurrence. Ces mutations n'ont pas été sans conséquence sur les entreprises qu'elles soient actives ou non sur le marché international. Ainsi, l'internationalisation est devenue un plan d'affaires, notamment pour les entreprises qui n'avaient à l'origine qu'une vocation nationale. Elle apparaît comme un moyen de développement pour celles qui veulent assurer leur survie et leur expansion dans un monde ouvert à la concurrence. Par conséquent, elle appelle les entreprises à s'assurer que les paramètres de leur compétitivité sont en adéquation avec les règles d'une économie mondialisée (St-Pierre & Perrault, 2009). Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) n'échappent pas à cette règle. En effet, en plus de leurs structures de fonctionnement et de financement assez complexes, elles doivent, elles aussi, s'ouvrir davantage pour assurer et maintenir leur croissance et garantir leur survie (Benkraiem & Miloudi, 2014) afin de rester actives sur le plan international (St-Pierre & Fadil, 2011). Par conséquent, elles ne peuvent être indifférentes et doivent mettre en place une stratégie efficace (Mungai, 2012). Ce faisant, elles pourront non seulement réduire la vulnérabilité sur leur marché local, mais surtout, être de véritables actrices sur le marché international et demeurer compétitives. En outre, le processus d'internationalisation des PME, par ses particularités, a toujours suscité un débat auprès des chercheurs. La littérature

met principalement en relation deux grandes écoles de pensée. La première, représentée par des chercheurs comme Bilkey et Tesar (1977) et Johanson et Vahine (2015), suggère un processus d'internationalisation progressive; tandis que la seconde perçoit l'internationalisation comme un processus non progressif (Cavusgil & Knight, 2015; McDougall et al., 1994), qualifié par la notion de « grand saut à l'international » (Pedersen & Shaver, 2000). Par ailleurs, l'étude du risque constitue une prémisse importante explorée pour exploiter au mieux les avantages de s'ouvrir à de nouveaux marchés. En effet, le développement d'activités à l'international implique des investissements financiers importants et une prise de risques démultipliés à l'échelle des PME (Céline et al., 2020). Ainsi, malgré ses avantages, les stratégies ne sont pas toujours implantées avec succès au sein des PME qui, pour la plupart, peinent à absorber des échecs sans mettre leur survie en péril (St-Pierre & El Fadil, 2017); l'incertitude qui plane dans le marché international étant très élevée (Eduardsen & Marinova, 2020). De plus, le manque d'expérience des leaders et leur connaissance incomplète des marchés étrangers les exposent à des risques lorsqu'elles décident de s'ouvrir au marché international (Jain et al., 2016). À cela s'ajoutent de nombreux défis auxquels elles peuvent être confrontées, tels que le manque de connaissances, d'expertise et de crédibilité par rapport aux entreprises nationales, la rareté des ressources disponibles pour les activités d'exportation (Rudramurthy et al., 2017), les capacités pour assumer des risques internationaux spécifiques (Malca et al., 2020), la nécessité de s'appuyer sur des informations spécialisées dans la prise de décisions (Nalcaci & Yagci, 2014). Ces barrières entraînent des complexités manifestes dans l'identification et l'exploitation des opportunités sur les marchés internationaux (Oviatt & McDougall, 2005). D'autres recherches ont aussi mis en avant la taille des PME (Angers et al., 2013; Pacitto, 2006) ou encore d'autres facteurs leurs sont propres comme les compétences, l'expérience internationale ou encore l'avantage concurrentiel. Dans bien des catégorisations, les auteurs regroupent l'ensemble des barrières sous forme de risques exogènes (inhérents aux pratiques de l'organisation) et de risques endogènes définis comme des événements non souhaités ((St-Pierre & Fadil, 2016; Céline et al., 2020). Toutefois, le risque qui est le plus souvent mis en exergue est le risque pays (politiques, économiques, financiers ou culturels) défini comme

tout évènement pouvant survenir dans le pays de destination (Céline et al., 2020). D'autres auteurs ont, en outre, mis davantage l'accent sur les barrières culturelles ou psychiques à l'entrée, à l'identification et à l'échange (Carroll et al., 2015; Dimitratos et al., 2016). Ainsi, les PME doivent incontestablement réduire les risques à un niveau acceptable s'ils veulent préserver leurs chances de progresser dans les relations (Cavusgil & Naor, 1987). Elles ont un besoin crucial de développer leurs ressources et leurs capacités si elles veulent surmonter ces barrières et étendre leur présence internationale (Oviatt & McDougall, 2005). Toutefois, la gestion des risques au sein des PME est longtemps restée l'apanage du seul dirigeant qui l'exerce sans véritable outillage spécifique (Jayathilake, 2012). D'ailleurs, Céline et al. (2020) ne manquent pas de souligner son manque de formalisation. Ils considèrent, en effet, que les caractères informels, intuitifs, personnalisés, processuels sont une source de dysfonctionnement. C'est pourquoi des études se sont spécifiquement penchées sur la manière de les accompagner à mieux gérer ces risques (Clarke & Liesch, 2017). Au cours des dernières décennies, la plupart des gouvernements et des organismes ont développé de nombreuses mesures de soutien public, comme les programmes de promotion des exportations (PPE), destinés à aider les PME à surmonter divers obstacles dans leur processus d'internationalisation et à minimiser les risques qui en sont liés. (Aasi et al., 2015; Freixanet, 2012). C'est ainsi que les PPE ont été spécialement conçus afin de les aider à renforcer leurs initiatives entrepreneuriales et à se développer à l'international avec succès. Ces soutiens publics peuvent être classés en trois grands types : les soutiens informationnels, les soutiens opérationnels et les soutiens financiers (Catanzaro et al., 2015). Ils sont considérés par certains auteurs comme des « ressources externes » (Seringhaus & Rosson, 1991), matérielles (financières) ou immatérielles (informations, connaissances, relations et conseils organisationnels), destinées à améliorer les ressources et les capacités internes de l'entreprise (Malca et al., 2020). Les objectifs sont principalement de favoriser le processus d'acquisition d'expérience et de connaissance du marché ; et accroître le niveau d'engagement envers les activités d'exportation et l'expansion internationale ((Shamsuddoha et al., 2009; Singer & Czinkota, 1994). Cette diversité de programmes a été couramment analysée en créant différents regroupements de programmes. (Seringhaus & Rosson, 1991) ont classé les

programmes comme ceux orientés vers les besoins, les motivations, l'information et les opérations. Calderón et Fayos (2004) n'ont utilisé que les motivations, les informations et les opérations. Dans ce mémoire, un intérêt particulier est accordé aux organismes accompagnateurs des PME québécoises. En effet, il est pertinent de se concentrer sur ces derniers, puisqu'ils évoluent dans une zone en pleine croissance, la province de Québec qui, aujourd'hui, offre de grandes opportunités. Ayant une grande population, elle propose une main-d'œuvre importante. De plus, elle présente une population avec un statut de consommateurs potentiels, puisqu'il y a une augmentation régulière du revenu moyen. Enfin, la croissance de son produit intérieur brut (PIB) ne cesse d'augmenter comparativement au PIB du Canada. En 2021, elle était de 5,7 % contre 4,5 % pour le Canada. Notre recherche a pour objectif d'étudier l'accompagnement des PME québécoises dans la gestion des risques lorsque celles-ci élaborent des plans d'affaires à l'international. Les études antérieures qui ont été réalisées afin de mieux comprendre ce phénomène ont permis de cerner les facteurs de risque à considérer dans ce sens. Cependant, peu se sont penchées sur le cas spécifique des PME québécoises. C'est donc une perspective intéressante compte tenu de l'importance actuelle du phénomène, mais aussi et surtout de la problématique que pose la gestion des risques liée à l'internationalisation des PME. D'un autre côté, l'accompagnement joue un rôle important dans la capacité des PME à aborder des marchés étrangers. Aussi, plusieurs études empiriques ont démontré l'importance de l'aide publique dans les performances internationales des PME (Niosi & Zhegu, 2011). Ainsi, notre objectif de recherche est d'étudier les risques associés au projet d'internationalisation des PME québécoises et d'explorer comment les services d'accompagnement permettent de gérer ces risques. Dans ce sens, notre question principale de recherche peut se formuler comme suit : de quelle manière les organismes d'accompagnement aident-ils les PME québécoises à gérer les risques liés à leur projet d'internationalisation ? La réponse à cette question nous permettra de contribuer au développement de connaissances dans les domaines de la gestion des risques associés aux projets d'internationalisation ainsi que de l'accompagnement des PME dans leur aventures internationales en apportant de nouvelles perspectives au champ de l'accompagnement ainsi qu'aux pouvoirs publics et aux parties prenantes. Sur le plan

organisationnel, l'étude des PME dans le contexte de la gestion de projet est cruciale en raison de plusieurs facteurs distinctifs. D'abord, leur flexibilité et leur réactivité supérieure permettent une adaptation rapide aux changements, essentielle pour répondre aux imprévus et aux dynamiques du marché. Ensuite, les PME sont souvent des précurseurs dans l'adoption d'approches innovantes telles que les méthodes agiles ; ce qui contraste avec les pratiques bureaucratiques des grandes entreprises, et fournit ainsi des stratégies de gestion de projet plus efficaces. Enfin, la vulnérabilité accrue des PME aux risques et crises nécessite des approches proactives et robustes de gestion des risques, ce qui favorise l'amélioration des pratiques de gestion de projet au sein de ces entreprises et permet de développer des mécanismes de contrôle des risques adaptées aux environnements incertains et dynamiques. Au niveau méthodologique et afin d'atteindre nos objectifs de recherche, nous nous appuyerons sur une étude de cas multiple impliquant trois organismes québécois évoluant dans le domaine de l'accompagnement des PME. Cela nous permettra d'explorer comment ces organismes aident les PME à mieux gérer les risques liés à leur projet d'internationalisation. Pour mieux organiser notre travail, nous allons structurer le mémoire en chapitres.

Le chapitre 1 initie notre exploration en examinant le processus d'internationalisation des PME, tout en sondant les nuances entourant l'incertitude et le risque, ainsi que les mécanismes de gestion de ces éléments dans un contexte international. De plus, il met en lumière l'importance des services d'accompagnement dans ce cadre.

Le chapitre 2 établit les fondements de notre approche, en présentant notre positionnement épistémologique pour encadrer notre étude. De plus, il expose en détail la méthodologie adoptée, mettant en avant notre choix d'une approche qualitative et d'une étude de cas multiple (trois cas) pour appréhender la perception des accompagnateurs du sujet. Enfin, nous terminons par la présentation des différents cas qui ont fait l'objet de notre étude. Ce chapitre sert de passerelle pour une discussion éclairée des résultats obtenus dans le contexte de notre recherche.

Le chapitre 3 s'attarde sur les facteurs de risque et la gestion de ces facteurs au sein des PME. Il explore, en outre, la corrélation entre les pratiques de gestion des risques et les services d'accompagnement, en s'appuyant notamment sur la classification de Catanzaro (2015). L'analyse et la discussion des résultats permettront d'éclairer les dynamiques complexes de cette relation.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre se concentre sur plusieurs thèmes fondamentaux en lien avec l'internationalisation, l'incertitude et les risques, la gestion des risques, ainsi que les services d'accompagnement. Ces sujets essentiels seront explorés en profondeur pour offrir une perspective complète et éclairée.

1.1 INTERNATIONALISATION

L'internationalisation est devenue une tendance et une condition presque indispensable au succès et à la survie des entreprises (Eduardsen & Marinova, 2020). Sa définition varie en fonction des phénomènes observés (Shen et al., 2017). Par internationalisation, on peut comprendre un processus par lequel « les entreprises grandissent et se développent à l'international, établissent et gèrent leurs activités à l'étranger, augmentent leurs expositions aux transactions internationales, établissent et développent des relations et des réseaux qui s'étendent au-delà de leurs frontières et qui se manifestent et s'identifient à travers des modes d'entrée spécifiques, dans des lieux en relation avec le temps » (E. Jones & Killick, 2007). Cette définition met en avant la croissance et le développement à l'international, la gestion d'activités à l'étranger et l'expansion des relations et réseaux internationaux. La perspective de Bertrand & St-Pierre (2015) met l'accent sur les changements et adaptations qui lui sont associés. Le concept d'internationalisation repose sur la connaissance et l'expérience de l'organisation (M. J. Anderson, 1997; Axinn & Matthyssens, 2002). Zahra, Ireland et Hitt (2000) distinguent trois types de connaissances :

- **les connaissances sur les marchés étrangers** résultant généralement de l'expérience acquise sur le marché et permettant à une entreprise de s'adapter à l'environnement extérieur.

- **les connaissances entrepreneuriales** se rapportant aux compétences spécifiques à l'entrepreneuriat nécessaires pour saisir et exploiter les opportunités sur les marchés internationaux telles qu'une augmentation des capacités pour les PME, la réduction de l'incertitude et le risque souvent associés aux relations internationales, l'amélioration de la compétitivité et la perception des opportunités futures (Autio et al., 2000). C'est donc un choix stratégique pour la firme afin d'assurer la survie ((Filatotchev & Piesse, 2009; Sui & Baum, 2014) en améliorant la productivité et en donnant à la firme l'accès à de nouveaux marchés et ressources (Love et al., 2016).

- **les connaissances technologiques** concernent la maîtrise et l'utilisation des technologies pertinentes dans le contexte international, qu'il s'agisse de processus de production, de logistique ou de développement de produits.

L'internationalisation peut aussi être considérée comme un processus par prise de position dans le réseau d'acteurs locaux, situés à l'étranger, plutôt qu'un processus séquentiel de décision (Johanson & Vahlne, 2015) ; le processus par lequel les entreprises accroissent leurs vigilances de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir, établissent et effectuent des transactions avec des entreprises dans d'autres pays (Lane & Beamish, 1990). Alors, dans ce cas, elle n'est pas une série de pas spécifiques à franchir dans un ordre préétabli, mais plutôt un processus évolutif et adaptatif qui permettent aux entreprises d'établir des liens avec des acteurs locaux à l'étranger.

Les sujets abordés par la recherche sur l'internationalisation comprennent, sans s'y limiter, de nombreux domaines. Ils comprennent principalement :

- les modes d'entrée qui sont des travaux d'auteurs cherchant à examiner les différentes façons par lesquelles les entreprises pénètrent sur les marchés étrangers. Les travaux de Hennart (2007) et d'autres chercheurs examinent les choix stratégiques liés aux modes d'entrée tels que les joint-ventures, les filiales, et les alliances stratégiques.

- le moment de l'entrée qui a été exploré par des chercheurs comme Zachary, Gianiodis, Payne et Markman (2015). C'est une approche qui essaie d'examiner les avantages et inconvénients d'une entrée précoce ou tardive sur un marché étranger.
- les marchés émergents : certains auteurs tels que Luo & Tung (2018) se concentrent sur l'internationalisation dans des économies émergentes, étudiant les défis et opportunités uniques qu'offrent ces marchés en pleine croissance.
- l'exportation : Mupemhi (2013) a montré que l'internationalisation pouvait se faire par l'exportation, la fabrication dans des pays étrangers, des partenariats ou le partage de ressources avec des entreprises étrangères. L'exportation permet aux entreprises vendre leurs produits et services à des marchés sans avoir besoin d'une présence physique sur ces marchés.

Ce qui est différent de la fabrication dans des pays étrangers. En effet, dans ce dernier cas, les entreprises produisent directement dans des pays étrangers soit, parce que les coûts de production ou de la main d'œuvre sont plus bas là-bas soit, ces marchés offrent un accès plus rapide à des compétences spécifiques ou parce qu'ils se rapprochent des marchés qu'elles ciblent. D'autres travaux ont aussi touché également les littératures connexes sur les investissements directs étrangers (Buckley, 2016; Chandra et al., 2020), le marketing international (Aaby & Slater, 1989), l'entrepreneuriat international et les nouvelles entreprises (Alayo et al., 2019; De Clercq et al., 2012; Hsieh et al., 2019; Prashantham et al., 2019; Sadeghi et al., 2019).

Dans la littérature, on distingue principalement deux courants de recherche dominants en matière d'internationalisation : l'approche traditionnelle par étapes (Johanson & Vahlne, 2015; Johanson & Vahlne, 1990) et le courant « International New Ventures » (INV) (Meschi et al., 2017; Zahra et al., 2000). La première approche considère l'internationalisation comme un processus graduel dans lequel les entreprises augmentent progressivement leur engagement à l'étranger en insistant sur le rôle considérable des liens directs et des expériences précédentes dans les marchés étrangers qui sont des sources d'expansion

internationale. En outre, selon cette approche, l'apprentissage progressif, les réseaux d'acteurs et l'accumulation de connaissances sont les véritables moteurs de l'internationalisation. La deuxième approche, quant à elle, met l'accent sur des entreprises qui, généralement nouvelles ou jeunes, s'engagent dans des activités internationales de manière rapide et agressive. Ces dernières, contrairement à l'approche par étapes, entrent sur les marchés étrangers plus rapidement après leur création et adoptent des stratégies innovantes et profitent des opportunités offertes par la mondialisation et les nouvelles technologies pour s'internationaliser rapidement. Ainsi, alors que l'approche traditionnelle par étapes insiste sur l'apprentissage progressif et l'accumulation d'expérience, le courant des International New Ventures met l'accent sur l'agilité, l'innovation et la rapidité d'expansion des nouvelles entreprises sur la scène internationale. Ces deux courants contribuent à une vision plus complète de l'internationalisation des entreprises, en prenant en compte à la fois les processus évolutifs et les schémas d'expansion rapides. Aujourd'hui, les travaux tentent de mettre davantage l'accent sur le rôle des réseaux de diverses formes notamment leur constitution et leur structure et sur les externalités qui entrent et sortent des entreprises qui les constituent principalement dans l'examen du rôle des connaissances et de l'apprentissage en tant que résultat clé du processus d'internationalisation en soi (Blankenburg Holm et al., 2015; Johanson & Vahlne, 2015; Vahlne & Johanson, 2013). Ces derniers développements ont permis une prise en compte fondamentale de l'amélioration cognitive de l'entreprise par le biais du processus d'internationalisation, avec les implications conséquentes d'une relation entre internationalisation et entrepreneuriat (Forsgren, 2016). C'est aussi sans dire que le passage à l'internationalisation est la conséquence de plusieurs facteurs.

Dans ce qui suit, nous allons nous focaliser sur l'internationalisation des PME

1.1.1 Internationalisation des PME

En raison de leur nombre très limité de ressources, de nombreuses PME initient le processus d'internationalisation par l'exportation (Vanninen et al., 2022). Ainsi, à travers

l'investissement direct, elles établissent des filiales à l'étranger ou se réorganisent en faisant une joint-venture, ce qui pourrait impliquer un plus grand degré de risque et d'apport de capital à l'étranger (Freixanet, 2012; Freixanet & Renart, 2020). Elles peuvent aussi utiliser les accords contractuels tels que les licences ou les franchises qui représentent une autre option possible dans laquelle les droits sont transférés à une autre entreprise. La plupart des PME procèdent ainsi pour opérer sur les marchés étrangers et atteindre la croissance (Andrés et al., 2022). Korsakien et Tvaronavi (2012), dans leur étude sur l'internationalisation des PME, ont révélé que les PME lituaniennes s'internationalisaient par l'exportation, tandis que les PME norvégiennes choisissent la sous-traitance, l'octroi de licences ou la création d'une représentation à l'étranger. Ces différences dans les stratégies d'internationalisation sont les conséquences de facteurs, tels que les caractéristiques des industries dans lesquelles les PME opèrent, les ressources disponibles, les compétences distinctives de chaque entreprise ou même les spécificités culturelles et régionales propres à chaque pays. Ayant étudié le processus d'internationalisation des entreprises dans le contexte de l'Afrique du Sud, Mtigwe (2010) a montré que, selon l'expérience internationale, les petites entreprises de la région sud-africaine avaient une préférence commune pour l'exportation. Aussi, il convient de noter qu'il n'existe pas de modèle théorique unique pour caractériser et expliquer le processus dynamique d'internationalisation des PME, principalement en raison de leur hétérogénéité (du Commerce, 2016) : taille et secteur d'activité, ressources et compétences, environnement économique et culturel, objectifs et stratégies de la PME. Toutefois, le modèle le plus cité et le plus influent dans la recherche sur le processus d'internationalisation est le modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990), ainsi que ses versions révisées (Johanson & Vahlne, 2003, 2006, 2015, 2017). Ce modèle s'appuie explicitement sur l'héritage de l'école Carnegie et sa modélisation des activités des entreprises basées sur la cognition (Ma et al., 2016). Il conceptualise le processus de prise de décision concernant l'engagement international, basé sur la réduction des risques qui est obtenue de l'apprentissage par l'expérience. Il explique ces phénomènes en utilisant les connaissances et leur développement, la prise de décision basée sur les connaissances développées, et les perceptions de la distance psychique et de l'incertitude des marchés internationaux comme constructions de base. En outre, ce modèle

permet d'expliquer deux aspects importants de l'internationalisation des entreprises. Le premier aspect est l'engagement croissant dans les investissements internationaux par rapport aux modes d'entrée. Cet aspect considère que les PME commencent par des modes d'entrée qui exigent des engagements moindres. Elles passent ensuite à des modes d'entrée avec des exigences d'engagement plus élevées à mesure qu'elles apprennent et perçoivent moins d'incertitudes. Cela peut être vu comme un chemin allant de l'exportation aux coentreprises et finalement aux bureaux de vente à l'étranger et aux installations de fabrication. Dans ce sillage, Dabic et al. (2019) ont déclaré que le niveau des risques détermine la stratégie du mode d'entrée, les PME commencent le processus d'internationalisation en exportant et une fois qu'elles atteignent la réputation de la marque dans le pays de destination, elles optent pour d'autres types de modes d'entrée comme la franchise ou l'investissement direct.

Le deuxième aspect concerne la tolérance croissante de la distance psychique en termes de choix de localisation. Au fur et à mesure que les entreprises apprennent au cours de leur internationalisation, elles se sentent plus à l'aise pour entrer sur des marchés présentant un niveau plus élevé de distance psychique. L'hypothèse fondamentale est que lorsque l'entreprise augmente, les perceptions de la distance psychique et de l'incertitude diminuent. Par conséquent, les décisions concernant des modes d'entrée ou des choix de localisation auparavant inacceptables commencent à apparaître comme des options viables.

En ce qui concerne sa conceptualisation initiale, le modèle d'Uppsala était structuré de manière déterministe notamment dans ses prescriptions et ses prédictions. C'est plus tard, dans les versions révisées qu'il a été élargi pour prendre en compte l'internationalisation de l'entreprise en termes de réseaux et de relations en mettant particulièrement l'accent sur le rôle de l'externalisation dans l'augmentation de l'incertitude (Johanson & Vahlne, 2015) et en intégrant l'inclusion de l'ontologie des processus (Johanson & Vahlne, 2017). La deuxième

approche, quant à elle, tente de définir l'"internationalisation en tant que processus entrepreneurial dans un contexte de réseau d'entreprises" (Forsgren, 2016).

Westhead, Wright et Ucbasaran (2001) désignent quatre facteurs influençant le passage à l'international des PME : les capacités personnelles et humaines de l'entrepreneur, ses capacités managériales, sa connaissance du secteur investi et enfin son habilité à réunir des ressources financières. De ces facteurs découlent plusieurs types de motivations. L'une des conceptualisations les plus courantes fait une distinction entre la nécessité (« push ») et l'opportunité (« pull ») (Jon & Fry, 2021) qui résultent du besoin d'accès à de nouveaux marchés qu'ont les PME pour être compétitives. En effet, la saturation des marchés locaux notamment avec la présence d'une forte concurrence, la spécialisation de l'entreprise et la raréfaction des débouchés les amènent à développer des alternatives pouvant leur permettre de s'adapter et de faire face à la concurrence. Par conséquent, plusieurs facteurs peuvent être considérés comme déterminants. La structure de l'entreprise, la stratégie, les orientations entrepreneuriales et commerciales, les capacités des ressources humaines ont tous été démontrés comme exerçant une influence considérable. De même, le réseau social, la confiance et les exigences environnementales jouent aussi un rôle clé dans l'expansion internationale (Amal et al., 2013; Rehman & Anwar, 2019).

Cependant, la littérature sur l'entrepreneuriat international, bien que se concentrant sur l'analyse du processus, a rarement examiné les instruments que les PME pourraient utiliser pour gérer cette nouvelle réalité. Dans la plupart des cas, les études supposent que l'internationalisation se produit sur la base d'un avantage spécifique à l'entreprise qui existait avant l'internationalisation (Acs et al., 2017). Dans cet ordre d'idée, Ribau et al. (2016) et Paul et al. (2017), ayant passé en revue les études conceptuelles et empiriques sur l'internationalisation des PME, ont constaté que d'importantes lacunes de recherche subsistent dans ce domaine. En effet, une entreprise peut entrer rapidement sur les marchés étrangers après sa fondation. On parle alors de vitesse précoce définie comme le décalage

entre la fondation de l'entreprise et le lancement de ses opérations internationales. Aussi, l'entreprise peut prendre plus de temps pour accélérer son expansion internationale une fois qu'elle a établi sa présence initiale. Dans ce cas, on parle d'une vitesse de l'internationalisation postérieure à l'entrée plus lente définie comme le délai entre la première activité internationale et les activités internationales suivantes (Prashantham et al., 2019). D'autres chercheurs comme Kahiya (2018), Zahra et al. (2000), Meschi et al. (2017), Johanson et Vahlne (2009) ont également abordé cette distinction en étudiant divers aspects du processus d'internationalisation et en incluant ainsi une certaine considération pour les différentes phases temporelles de l'expansion internationale. Ainsi, alors qu'une première catégorie de PME s'internationalise progressivement, en commençant par exporter avec le temps, une deuxième s'engage dans le commerce international dès le début ou peu de temps après leur création et une troisième parvient à s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales (du Commerce, 2016). Cette distinction permet de mieux comprendre les dynamiques temporelles associées à l'internationalisation des entreprises. Elle aide les chercheurs et les praticiens à mieux analyser la manière les entreprises développent progressivement et identifient les facteurs et les stratégies qui influent sur les différentes phases du processus d'internationalisation.

Un autre angle important pour l'étude des PME et de leurs voies d'internationalisation est lié à la localisation géographique des entreprises et aux facteurs contextuels. Il y a une pénurie d'études pour prendre pleinement en compte les antécédents et les conséquences des conditions locales ou nationales intégrées dans lesquelles les PME opèrent (Bloch & Bhattacharya, 2016). Néanmoins, la proximité, en termes de langue, de culture et de distance géographique est souvent considérée comme liée positivement aux chances de succès d'une stratégie d'internationalisation adoptée par les PME (Caputo & Fabrizio, 2016). Korsakien et Tvaronavi (2012), Korsakiene (2014), dans une étude sur les obstacles et les motifs de l'internationalisation des PME lituaniennes, ont montré que les objectifs de profit et les réseaux étaient les principaux facteurs affectant l'internationalisation. Pour Cavusgil et al.

(2008) et Dow et al. (2018), l'accumulation de connaissances expérientielles et les décisions d'engagement sur le marché sont les principaux mécanismes permettant de surmonter cette contrainte. L'internationalisation constitue alors la meilleure opportunité pour les PME d'améliorer leurs performances (Freixanet & Renart, 2020).

Enfin, elle apparaît aujourd'hui comme un phénomène qui suppose un niveau assez élevé de rationalité managériale (Maitland & Sammartino, 2015). Aharoni (1966) a reconnu le rôle central des décideurs dans les investissements étrangers contrairement à la plupart des modèles d'internationalisation dans lesquels le manager individuel reste sans rôle notable (Coviello et al., 2017; Kogut & Etsion, 2002). Le modèle d'Uppsala, bien qu'influent, n'a pas fait exception à cet égard, car les constructions centrales ont été largement traitées au niveau de l'entreprise (Johanson & Vahlne, 1990). C'est pourquoi le rôle des individus a été reconnu dans les versions révisées : "lorsque nous enregistrons des changements au niveau macro, ils sont dans une large mesure les résultats agrégés de processus au niveau micro, c'est-à-dire au niveau des individus ou des sous-groupes au sein de l'organisation" (Johanson & Wiedersheim-Paul, 2017). Mais, Coviello et al. (2017) et Vahlne et Johanson (2019) ne manquent pas de noter que cela est principalement resté à l'état de reconnaissance et que les recherches associées n'ont pas examiné systématiquement le rôle des décideurs individuels.

Par conséquent, si une entreprise ne parvient pas à réduire les risques à un niveau acceptable et que les dirigeants n'ont pas un grand degré de tolérance au risque (Cavusgil et al., 2020), l'internationalisation a peu de chances de progresser. C'est dans ce contexte que le concept de risque a été discuté dans la littérature sur l'internationalisation comme étant central pour théoriser l'internationalisation des entreprises (Clarke & Liesch, 2017; Dow et al., 2018; José Acedo & Florin, 2006). Ainsi, la variété des modes d'entrée oblige certaines entreprises à s'en tenir à une stratégie de mode d'entrée pendant de longues périodes afin de

réduire le risque perçu ou de commencer à opérer à l'étranger avec un engagement contrôlé en utilisant les exportations ou les licences (Foli & Ohemeng, 2022).

1.2 INCERTITUDE, RISQUE ET FACTEURS DE RISQUES :

1.2.1 Incertitude

L'incertitude est un facteur contextuel clé qui affecte la prise de décision des entreprises sur de nombreux types d'opérations internationales. C'est un phénomène important qui a fait l'objet d'une attention considérable dans les études sur le commerce international au cours de ces dernières années. Définie comme le manque de connaissances sur les probabilités de l'état futur des événements (F. H. Knight, 1921), l'incertitude affecte la vitesse d'expansion internationale des multinationales, leurs voies d'internationalisation, leurs choix de mode d'entrée et leur niveau d'engagement (Aharoni, 1966; Ahsan & Musteen, 2011; Liesch et al., 2011). Elle se réfère à l'imprévisibilité des variables environnementales et organisationnelles qui ont un impact sur la performance de l'entreprise (Miller, 1992). Sa nature polysémique a été reconnue par un certain nombre d'auteurs (De Clercq et al., 2012; Milliken, 1987; Nijland et al., 2010). Les incertitudes peuvent être connues ou inconnues (Oehmen et al., 2020). Sicotte et Bourgault (2008) ont identifié quatre types d'incertitude : l'incertitude technique et du projet, l'incertitude du marché, le flou et la complexité. Dragos (2013), quant à lui, distingue trois types d'incertitudes : l'incertitude inhérente (ambiguïté linguistique, imprécision et précision), l'incertitude au niveau relationnel (imprécision, chevauchement, contradiction et incohérence) et l'incertitude à la source (confiance en soi). Sur le plan économique, l'incertitude augmente l'asymétrie d'information entre les investisseurs et les entreprises et par conséquent augmente le risque de l'entreprise, le coût du capital et réduit la performance de l'entreprise (Mirza & Ahsan, 2020; Popli et al., 2022). Elle survient lorsque les détails des circonstances sont ambigus, complexes, imprévisibles ou probabilistes ; lorsque l'individu trouve les informations ou les connaissances inaccessibles,

contradictoires ou instables (Hmielowski et al., 2019). Elle est définie de manière variée par différents auteurs à des fins différentes (Bevan, 2019). Dans sa classification, Miller (1992) distingue 13 dimensions de l'incertitude organisées en trois catégories différentes dont chaque catégorie est composée de sous-catégories :

- **les incertitudes environnementales générales** dans lesquelles on peut retrouver les incertitudes politiques (guerre, révolution, coup d'Etat, changements démocratiques de gouvernement, autres troubles politiques), les incertitudes liées à la politique gouvernementale (restrictions commerciales, obstacles au rapatriement des bénéficiaires ou incertitudes macroéconomiques, inflation, taux de change, taux d'intérêt, termes de l'échange.), les incertitudes sociales (évolution des préoccupations sociales, agitation sociale, émeutes ou manifestations) et les incertitudes naturelles (variations des précipitations, ouragans ou tremblements de terre)
- **les Incertitudes liées à l'industrie** dont les incertitudes liées au marché des intrants (qualité, changements dans l'offre du marché, changements dans la quantité utilisée par les autres acheteurs), celles liées au marché des produits (changements dans les goûts des consommateurs, disponibilité de biens de substitution et rareté des biens complémentaires) et les incertitudes liées à la concurrence (rivalité entre les concurrents existants, nouveaux entrants, incertitude technologique, innovations en matière de produits ou innovation dans les procédés)
- **enfin, les incertitudes de l'entreprise** comme les incertitudes du travail (troubles du travail, sécurité des employés), les incertitudes liées aux intrants (pénuries de matières premières, changements de qualité, ou restrictions sur les pièces de rechange), les incertitudes liées à la production (défaillance de la machine, autres facteurs de production aléatoires), les incertitudes liées à la responsabilité (responsabilité du produit, émission de polluants), l'incertitude liée à la R&D (résultats incertains des activités de recherche et de développement), l'incertitude liée

au crédit comme les problèmes liés aux biens de collection et l'incertitude comportementale.

Dans de nombreuses théories, l'incertitude est considérée comme un déterminant important du choix du mode d'entrée (Müllner, 2016). Toutefois, les auteurs ne semblent pas s'accorder sur son effet. Nonobstant, parce qu'elle ne peut être guidée par l'expérience passée en raison du dynamisme inhérent à l'environnement (Lapthorn et al., 2014), l'incertitude rend la prise de décision difficile, produisant ainsi un manque d'information sur les relations de cause à effet. De la même manière, certains auteurs parlent d'incertitude du marché (Hong et al., 2015; Podolny, 1994) ou d'incertitude contingente (P. Anderson & Tushman, 2001).

1.2.2 Risque

1.2.2.1 Définition et conceptualisation

Défini comme "un événement incertain ou une condition qui, s'il se produit, a un effet positif ou négatif sur un ou plusieurs objectifs du projet", le risque est conceptualisé comme "l'effet de l'incertitude sur les objectifs" (de Oliveira et al., 2017). C'est une composante essentielle de l'esprit d'entreprise (Cavusgil et al., 2020). Ce sont des éléments clés de l'activité commerciale transfrontalière en raison de l'incertitude et de l'imprévisibilité de l'entrée et des opérations sur les marchés étrangers (Buckley, 2016; Müllner, 2016). La définition qu'on pourrait lui donner fait l'objet d'un débat permanent et aucun consensus n'a été atteint (Oehmen et al., 2020). En effet, le risque, un concept à multiples facettes (Janney & Dess, 2006), se caractérise par des définitions nombreuses et pas toujours cohérentes entre elles (St-Pierre & El Fadil, 2017). Le PMBOK (2018) le définit comme un événement ou une condition possible dont la concrétisation pourrait avoir un impact positif ou négatif sur les objectifs d'un projet. Pour La Royal Society (1992, p. 2), c'est "la probabilité qu'un

événement négatif particulier se produise au cours d'une période déterminée ou résulte d'un défi particulier ». Il peut être perçu aussi comme une distribution de déviations possibles des résultats attendus en raison d'événements d'incertitude, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation (Ignacio Cienfuegos Spikin, 2013; Stocker et al., 2021). Dans ce cas, il fait référence à tous les événements qui peuvent empêcher une organisation de réaliser ses activités, ses plans et ses objectifs. C'est donc un phénomène décisionnel, un moyen de garantir la richesse ou d'éviter les pertes (Althaus, 2005). Le risque en tant qu'incertitude correspond à un risque, dont la probabilité de survenance est a priori faible, voire inexistante, car il ne peut pas être anticipé par une analyse du passé. Toutefois, quand il survient, les effets sur les objectifs de l'entreprise peuvent être catastrophiques (Louisot & Ketcham, 2014). Il apparaît comme un élément central dans le processus de décision d'une entreprise.

En économie, on fait généralement la distinction entre les risques avérés (sur lesquels l'agent possède des informations concernant la probabilité de réalisation et concernant les conséquences) des risques potentiels (pour lesquels l'agent ne peut pas soit définir la liste des conséquences possibles d'un événement, soit déterminer la probabilité de réalisation des résultats), mais également les risques systémiques (liés à l'environnement) et les risques spécifiques (liés à l'entreprise et à son secteur d'activité) (M. M. Knight, 1933). Les risques avérés peuvent être perçus soit comme une menace (perte potentielle), soit comme une opportunité (gain potentiel) (Janney & Dess, 2006). Ils correspondent à une incertitude impliquant des rendements variables (Chatterjee et al., 2003). Le risque est donc une caractéristique inhérente à la prise de décision stratégique et une partie intégrante du processus de formulation de la stratégie lié à l'incertitude des résultats, à leur gravité et à la probabilité de résultats négatifs (Sanders & Hambrick, 2007). Il est généralement associé aux effets négatifs attendus ; toutefois, l'influence des facteurs de risque peut avoir des connotations positives (Brustbauer, 2016; Huang et al., 2020; IJ Cienfuegos Spikin, 2013). On peut aussi le considérer comme des menaces potentielles et des impacts indésirables sur les opérations, le capital réputationnel, la part de marché et la rentabilité d'une entreprise,

et/ou comme une conséquence des décisions opérationnelles et stratégiques, et des réponses exogènes d'autres acteurs à ces décisions (Graetz & Franks, 2016). Par conséquent, un facteur important ayant un effet positif sur l'avenir de l'entreprise est le risque de marché (Dvorsky et al., 2021). Il existe de nombreux groupes de risques identifiés par différents auteurs : les risques économiques (Bayliss et al., 2017), financiers (Dvorský et al., 2019), de personnel (Cepel et al., 2020; Naumov et al., 2021), de sécurité (Mayadunne & Park, 2016) et juridiques (G. Jones & Lubinski, 2012; Li & Moosa, 2015). Wiggins et Hall (2016) ont, à leur tour, identifié 218 risques courants en matière de gestion de programme qu'ils ont regroupés en six catégories : les risques techniques, les risques organisationnels, les risques opérationnels, les risques d'entreprise, les risques de gestion et les risques externes.

Aujourd'hui, les recherches sur le risque d'entreprise s'orientent davantage sur plusieurs autres directions fructueuses. Parmi elles, les travaux de Dawson (2018) soulignent les menaces croissantes liées aux cyberattaques et aux vols d'actifs intellectuels, pouvant conduire à des faillites. Parallèlement, Howell (2015) met l'accent sur les défis et opportunités induits par les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle et les technologies robotiques, transformant ainsi plusieurs secteurs industriels. De plus, les recherches de Sheng, Amankwah-Amoah et Wang (2017) ainsi que Kölbel, Busch et Jancso (2017) explorent l'impact des médias, en particulier des plateformes de médias sociaux, sur la réputation et les performances financières des entreprises. Ces nouvelles sources de risques transforment le paysage commercial, créant des opportunités mais imposant également des défis substantiels en termes de gestion des risques pour les entreprises qui adoptent ces avancées.

1.2.2.2 Le risque international

Le concept de risque a été discuté dans la littérature sur l'internationalisation comme étant central pour théoriser l'internationalisation des entreprises (Clarke & Liesch, 2017; Dow

et al., 2018; José Acedo & Florin, 2006). Son existence dans les affaires est une prémisse inévitable, en particulier lorsque l'on explore des opportunités au-delà des frontières nationales (Eduardsen & Marinova, 2020). Selon la théorie du processus d'internationalisation, le risque est un déterminant clé (Vahlne & Johanson, 2020) et la principale contrainte de l'internationalisation des entreprises (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Celle des PME comporte de nombreuses contraintes ; le peu de ressources dont elles disposent les désavantagent considérablement par rapport aux multinationales, et leur connaissance incomplète des marchés internationaux rend encore plus difficile la vente efficace de produits ou de services à leurs publics cibles étrangères. Les entreprises s'efforcent de maintenir la prise de risque à un faible niveau en augmentant progressivement leur engagement sur les marchés étrangers (Johanson & Vahlne, 2015). Dans la lignée des travaux existants en entrepreneuriat international, Johanson et Vahlne (2011) considèrent que l'entreprise désireuse de se développer à l'étranger accorde davantage d'importance à la maximisation des profits qu'à la minimisation de l'incertitude. Lorsqu'elle œuvre en environnement stable et que le niveau de risque supporté s'avère inférieur au maximum toléré, l'entreprise tend à se surexposer volontairement au risque en augmentant son niveau d'engagement – jusqu'à l'atteinte de son seuil de tolérance – afin de maximiser ses profits sur le marché. Cependant, certaines entreprises sont moins dissuadées par le risque lorsqu'elles cherchent à pénétrer un marché étranger (Buckley, 2016; Feinberg & Gupta, 2009), ce qui indique des différences de sensibilité des dirigeants au risque (Porcu & Giambona, 2017).

On distingue différents facteurs de risques. Celui qu'on identifie le plus pour son influence croissante sur le contexte mondial est le risque politique (Eduardsen & Marinova, 2020; Hasija et al., 2020). En effet, l'ouverture internationale expose les PME à davantage de risques liés aux aspects politiques, en raison de leur méconnaissance des marchés étrangers, de leur manque d'expérience internationale et des évolutions souvent imprévisibles des contextes locaux (Jain et al., 2016; Ojala, 2009). Enfin, un autre risque essentiel qui a eu un impact sur la décision d'opérer à l'étranger est la pandémie de COVID-19, qui a mis à mal la

plupart des PME (Lee et al., 2020). Les risques susmentionnés façonneront la stratégie, le marché de destination et le mode d'entrée d'une entreprise dans son internationalisation, car elle s'efforcera d'améliorer ses performances (Vlajčić et al., 2019).

Dans la littérature sur le commerce international, le risque international est principalement classé en quatre catégories : le risque commercial, le risque pays, le risque interculturel et le risque de change (Cavusgil & Knight, 2015). Le risque commercial fait référence à la perte potentielle du marché ou de la transaction avec les partenaires commerciaux causée par divers facteurs tels que des partenaires faibles (Child & Yan, 2003), des problèmes opérationnels (Wang, 2017), le moment de l'entrée (Gaba et al., 2002), l'intensité de la concurrence (Story et al., 2015) ou une mauvaise exécution de la stratégie (Fawcett et al., 2015). Pour Jobo et Phyllis (2020), le risque entrepreneurial se compose des éléments stratégiques, de marché, technologique, financier et environnemental. Ces différentes catégories fournissent une vision exhaustive des risques auxquels les entreprises peuvent être confrontées. Les travaux de Sapura et al. (2021) identifient 24 risques spécifiques, tandis que Keizer et al. (2005) détaillent 12 catégories de risques qui couvrent un large éventail de domaines tels que la viabilité commerciale, la propriété intellectuelle, la gestion de projet, entre autres. Brouthers (1995) et Miller et al. (1992) offrent une classification multidimensionnelle, distinguant les risques environnementaux, sectoriels et spécifiques à l'entreprise. Par ailleurs, les travaux de Brouthers, repris par Ahmed, Mohamad, Johnson et Tan (2002), mettent en lumière 11 variables de risque international telles que les différences culturelles, le risque politique, et la concurrence dans le pays cible. Cette étude a révélé que la plupart des facteurs de risque sont principalement exogènes, liés soit au pays cible soit au secteur d'activité de l'entreprise, à l'exception de l'expérience de gestion.

En considérant deux catégories de risques, les facteurs de risque exogènes et endogènes, les auteurs tels qu'El Fadil et St-Pierre (2015) ont mis l'accent sur l'importance des risques liés au pays d'accueil, à la culture, à la réglementation et aux infrastructures, tout en considérant également les problèmes internes tels que la gestion, les ressources humaines,

et la chaîne d'approvisionnement. Les risques liés au pays d'accueil, notamment politiques, économiques, et culturels, sont considérés comme des défis majeurs pour les entreprises qui cherchent à s'internationaliser, comme le soulignent Cavusgil & Lord (2015) et Stevens, Xie & Peng (2016). Cette préoccupation est particulièrement présente dans les régions où l'instabilité politique et la faiblesse des institutions sont prédominantes, décourageant ainsi les investissements étrangers, comme mentionné par Stocker et Abib (2019) et Arias et Maquieira (2020). En parallèle, les barrières socioculturelles telles que les différences linguistiques et culturelles, ainsi que les problèmes liés à la réglementation nationale, sont également considérées comme des obstacles significatifs à l'internationalisation des PME, conformément aux travaux de Fliess et Busquets (2006), Kahiya (2018), Roy et al. (2016), et Mendy et Rahman (2019). En fin de compte, ces risques dérivés de l'internationalisation requièrent une gestion adéquate pour améliorer les performances des entreprises, selon Frigo et Anderson (2011), Bajo et al. (2012), et Ferreira de Araújo Lima et al. (2020).

1.2.3 Facteurs de risque

1.2.3.1 Les facteurs de risque exogènes

a. Les facteurs de risque politiques

Les risques politiques représentent un élément crucial à prendre en compte par les PME qui veulent explorer le marché extérieur. Williams et al. (2020), ayant examiné l'effet des risques politiques sur les choix de mode d'entrée des PME sur les marchés étrangers, ont trouvé que les PME préfèrent des modes d'entrée moins engagés, tels que les exportations indirectes, dans des environnements à haut risque politique, pour limiter leur exposition. Cette prudence reflète une stratégie d'atténuation des risques, soulignant la flexibilité comme un atout clé des PME dans la gestion des incertitudes politiques. L'impact des risques

politiques sur la chaîne de valeur des PME a également été examiné. Dans leur étude, Anderson et al. (2022) ont analysé la manière dont les perturbations politiques affectent les chaînes d'approvisionnement internationales des PME. Leurs résultats suggèrent que les entreprises avec des chaînes d'approvisionnement flexibles et diversifiées géographiquement sont mieux équipées pour gérer l'incertitude politique. Cela implique l'importance pour les PME de ne pas trop dépendre d'un seul marché ou d'une seule source. De plus, les changements dans les politiques commerciales et réglementaires des gouvernements étrangers peuvent créer des obstacles imprévus pour les PME. Par exemple, l'introduction soudaine de nouvelles lois tarifaires ou de normes de conformité peut entraîner des coûts supplémentaires et des retards dans la mise sur le marché des produits des PME (Li et al., 2022). Les politiques fiscales et monétaires instables dans certains pays peuvent également affecter la rentabilité des opérations internationales des PME, les exposant à des risques de change et d'inflation. En outre, les risques liés à l'instabilité politique et aux changements de régime peuvent rendre les environnements d'affaires étrangers imprévisibles pour les PME. Des recherches menées par Khan et al. (2024) ont mis en lumière les défis auxquels sont confrontées les PME dans des contextes politiques fragiles, tels que les révolutions, les coups d'État ou les troubles civils. Ces événements peuvent entraîner une détérioration de la sécurité des biens et des personnes, ainsi que des interruptions des opérations commerciales, mettant en péril les investissements et les activités des PME à l'étranger. Une dimension souvent négligée des risques politiques est le nationalisme économique, qui a gagné en pertinence dans le discours politique mondial récent. Li et al. (2022) qui ont notamment exploré ses conséquences ont noté que les entreprises doivent naviguer avec prudence dans des environnements où les sentiments anti-étrangers pourraient influencer les politiques commerciales et les comportements des consommateurs. Ils conseillent aux PME de renforcer leur légitimité locale par des partenariats stratégiques et des investissements en responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Des auteurs comme Fernandez et al. (2023) ont souligné l'importance pour les PME de diversifier leurs marchés cibles et d'anticiper les changements politiques potentiels pour atténuer les risques associés à cette tendance. En outre, les tensions géopolitiques et les conflits armés peuvent perturber gravement les

activités des PME sur les marchés internationaux. L'importance de comprendre les dynamiques géopolitiques régionales pour évaluer les risques potentiels pour les PME a été souligné par des chercheurs comme Gupta et al. (2023). Les conflits commerciaux entre les grandes puissances économiques, tels que ceux entre les États-Unis et la Chine, peuvent aussi entraîner des barrières commerciales et des sanctions économiques, affectant ainsi les opportunités d'exportation et les chaînes d'approvisionnement des PME. Enfin, une contribution notable de la littérature récente est l'accent mis sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour surmonter les barrières politiques. Zhang et al. (2023) ont démontré que les PME utilisant efficacement les TIC pour collecter des informations sur les marchés étrangers peuvent atténuer les effets négatifs des risques politiques en prenant des décisions plus informées et en ajustant rapidement leurs stratégies.

b. Les facteurs de risque économique et financier

L'instabilité économique des marchés cibles est un autre facteur de risque critique identifié dans la littérature. Les travaux de Khan et Siddiqui (2021) examinent comment les crises économiques dans les pays d'accueil peuvent affecter négativement les opérations et la rentabilité des PME étrangères. Ils conseillent aux entreprises de mener des analyses de marché approfondies avant de s'engager dans de nouveaux marchés et de diversifier leurs investissements pour minimiser les risques. L'accès au financement est un autre défi majeur pour les PME qui cherchent à s'internationaliser. Les recherches de Oliveira et Forte (2020) montrent que les PME font souvent face à des obstacles significatifs pour obtenir les ressources financières nécessaires à l'expansion internationale, en partie à cause de leur taille et de leur manque de garanties. Les auteurs recommandent l'exploration de sources de financement alternatives, telles que le crowdfunding, le capital-risque, et les programmes de soutien gouvernementaux, comme moyens de surmonter ces obstacles. Le cadre réglementaire dans lequel opèrent les PME sur les marchés étrangers représente également

un risque financier significatif. Les différences en matière de réglementation financière entre les pays peuvent compliquer les opérations transfrontalières et augmenter les coûts de conformité. Davenport et al. (2019) ont souligné l'importance pour les PME de se familiariser avec les exigences réglementaires locales et de développer des partenariats avec des institutions financières et des conseillers juridiques dans les marchés cibles pour naviguer dans ce paysage complexe.

c. Les facteurs de risque culturels

Dans le contexte de l'internationalisation des PME, comprendre et gérer les risques culturels est crucial pour le succès sur les marchés étrangers. Les recherches récentes mettent en lumière plusieurs dimensions de ces risques, allant de la sensibilité culturelle à la gestion des différences dans les pratiques commerciales. L'ouvrage de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) fournit une base théorique solide pour analyser les impacts culturels sur les affaires internationales, en présentant des dimensions culturelles qui affectent les interactions et les transactions commerciales. Smith (2019) va plus loin en examinant les stratégies que les PME peuvent adopter pour surmonter les barrières culturelles, mettant en évidence l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité dans les approches commerciales internationales. Kuo et al. (2017) et Kim et al. (2021) se concentrent sur les négociations commerciales internationales, en révélant la manière dont la compréhension et le respect des différences culturelles peuvent conduire à des résultats plus favorables pour les PME. Ces études mettent en exergue l'importance cruciale de la préparation et de la formation à la sensibilité culturelle avant d'entrer dans des négociations avec des partenaires étrangers. De leur côté, Lee (2023) et Nguyen et Tran (2022) illustrent comment les décisions stratégiques des PME, telles que les choix de propriété et les stratégies de gestion des relations, sont influencées par la compréhension des normes culturelles et des pratiques d'affaires locales. Par ailleurs, l'œuvre de Gupta et Govindarajan (2016) et l'étude de Lee et Carter (2015)

offrent des résultats précieux sur les manières dont les PME peuvent intégrer l'intelligence culturelle et la sensibilité culturelle dans leur stratégie globale, soulignant que la réussite sur les marchés internationaux dépend fortement de la capacité à naviguer et à gérer efficacement les différences culturelles. Ces études fournissent une base riche et nuancée pour comprendre les risques culturels dans l'internationalisation des PME, offrant des pistes de réflexion et d'action pour les entreprises cherchant à s'étendre avec succès au-delà de leurs frontières nationales. Enfin, Agyei et al. (2018) abordent le risque lié aux fluctuations des taux de change sous un angle culturel, démontrant comment une compréhension approfondie du contexte local peut influencer la stratégie de gestion des risques financiers des PME au Ghana.

d. Les facteurs de risque juridiques et légaux

Dans le cadre de l'internationalisation des PME, la littérature académique récente identifie plusieurs facteurs de risque juridiques et légaux significatifs. La conformité réglementaire et normative émerge comme un défi majeur, souligné par Kumar et Singh (2022), qui notent que les différences de réglementations entre pays peuvent non seulement complexifier les opérations mais aussi entraîner des sanctions sévères en cas de non-respect. Les différences dans les cadres légaux et judiciaires peuvent compliquer la résolution de conflits, comme l'indiquent Johnson et Wilson (2019), qui soulignent l'importance pour les PME de comprendre et de se préparer aux mécanismes de résolution des litiges spécifiques à chaque pays. Dans son ouvrage, Ramamurti (2017) offre une vue d'ensemble détaillée du droit des affaires internationales, soulignant l'importance pour les PME de comprendre les lois et réglementations dans les pays où elles opèrent. Awan et Ali (2022) examinent spécifiquement les risques juridiques dans le contexte des affaires internationales, en mettant en évidence l'importance de la gestion proactive de ces risques pour assurer la conformité et minimiser les litiges potentiels. Hemphill et Kelley (2021) offrent une perspective pratique

sur les aspects juridiques de l'environnement des affaires internationales, fournissant aux PME des conseils précieux sur la manière de naviguer dans des contextes juridiques complexes et diversifiés. En outre, des études spécifiques telles que celle de Czinkota (2019) analyse les défis juridiques uniques auxquels les PME sont confrontées lors de leur expansion internationale, mettant en évidence les risques potentiels liés aux différences dans les systèmes juridiques et les pratiques judiciaires. Dans un contexte plus spécifique, des travaux comme ceux de Ali et al. (2020) examinent les implications juridiques de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les affaires internationales, soulignant l'importance pour les PME de se conformer aux lois sur la protection des données et la confidentialité. De plus, des recherches comme celles de Chen et al. (2018) explorent les risques juridiques associés à la propriété intellectuelle dans les marchés internationaux, mettant en évidence les défis de protection des droits de propriété intellectuelle dans un contexte mondial.

e. Les facteurs de risque liés à la corruption

La corruption représente un obstacle significatif pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui cherchent à s'internationaliser. Elle affecte non seulement l'équité du marché mais aussi la capacité d'une entreprise à opérer efficacement et éthiquement sur les marchés internationaux. Khudari et al. (2021) soulignent que la corruption peut altérer significativement les décisions stratégiques des PME, les forçant à allouer des ressources considérables pour naviguer ou contrer les pratiques corrompues dans certains marchés. Cette allocation de ressources pourrait autrement être investie dans l'innovation ou l'expansion du marché. Dans une veine similaire, Rodriguez (2017) examine la manière dont les différences dans la perception de la corruption affectent l'entrée et le positionnement des PME sur les marchés étrangers, concluant que les perceptions de corruption ont un impact direct sur les choix de mode d'entrée. Les travaux de Cuervo-Cazurra (2016) mettent en lumière les

stratégies que les entreprises peuvent adopter pour faire face à la corruption dans les marchés internationaux, suggérant que les PME doivent développer des compétences spécifiques pour gérer l'incertitude et le risque associés à la corruption. De plus, Mendoza et al. (2018) identifient comment les réseaux d'affaires internationaux peuvent aider les PME à surmonter les obstacles liés à la corruption, en fournissant des canaux pour partager des informations et des stratégies pour éviter la corruption. Zu et al. (2021) explorent les conséquences financières de la corruption pour les PME, indiquant que les coûts associés à la navigation ou au paiement de pots-de-vin peuvent réduire significativement la rentabilité. La recherche de Søreide (2018) se concentre sur les secteurs particulièrement vulnérables à la corruption et propose des mécanismes pour les PME afin de mitiger ces risques. Tandis que, Aßländer (2019) se penche sur les dilemmes éthiques auxquels les PME sont confrontées lorsqu'elles opèrent dans des environnements à haute corruption, suggérant la mise en place de politiques internes solides et de formations pour les employés comme partie de la solution.

f. Les facteurs de risque liés aux taux de change

Une préoccupation majeure pour les PME qui s'internationalisent est l'exposition aux fluctuations des taux de change. Selon Agyei et al. (2018), les mouvements imprévisibles des devises peuvent éroder les marges de profit des PME et perturber les prévisions budgétaires. Les auteurs suggèrent que l'adoption de stratégies de couverture, telles que les contrats à terme et les options sur devises, peut aider les PME à gérer ce risque, bien que l'accès à de tels instruments financiers puisse être limité pour les petites entreprises en raison de leur coût et de leur complexité. Les recherches de Chowdhury et Mollah (2018) mettent en évidence l'effet significatif des taux de change sur la rentabilité des PME. Leur étude montre que les fluctuations monétaires peuvent avoir un impact direct sur les coûts d'importation et d'exportation, affectant ainsi les marges bénéficiaires des entreprises. Par ailleurs, la recherche de Beuse (2017) souligne que les PME sont souvent moins bien équipées que les

grandes entreprises pour gérer les risques liés aux taux de change en raison de leurs ressources limitées et de leur accès restreint aux instruments de couverture financière. Cela les rend plus vulnérables aux perturbations du marché des changes. Les travaux de Matkovskyy et Ojah (2019) mettent en lumière l'importance de la gestion active des risques de change pour les PME. Leur étude montre que les entreprises qui adoptent des politiques de couverture des risques de change sont mieux en mesure de stabiliser leurs résultats financiers et de minimiser les pertes liées aux fluctuations des taux de change. D'autre part, les recherches de Dinc, Yuksel et Aybar (2016) soulignent l'impact différencié des taux de change sur les PME exportatrices par rapport à celles qui se concentrent sur le marché domestique. Pour eux, les entreprises exportatrices sont plus exposées aux risques de change, mais peuvent également bénéficier d'une compétitivité accrue lorsque la monnaie nationale se déprécie. En outre, les études de Galego et al. (2018) révèlent l'importance de la flexibilité opérationnelle pour atténuer les risques liés aux taux de change. Leur recherche montre que les PME qui peuvent ajuster rapidement leurs stratégies de production et de distribution en réponse aux fluctuations des taux de change sont mieux en mesure de maintenir leur compétitivité sur les marchés internationaux. L'impact des taux de change sur les PME est également abordé du point de vue des marchés émergents. Les travaux de Meunier et Ohadi (2021) montrent que les entreprises des pays émergents sont souvent plus exposées aux risques de change en raison de l'instabilité économique et politique dans ces régions, ce qui nécessite une gestion prudente des flux de trésorerie et des investissements étrangers.

g. La qualité et le prix de la main-d'œuvre dans le pays visé

La gestion de la main-d'œuvre dans le cadre de l'internationalisation des PME présente des défis uniques, en raison des différences culturelles, réglementaires et du marché du travail entre les pays. La littérature récente explore en profondeur ces défis, mettant en lumière les risques associés et proposant des stratégies pour les surmonter. Une étude de Canhilal, Lepori

et Seeber (2016) souligne l'importance de la connaissance locale et des compétences interculturelles pour les PME qui s'internationalisent. La capacité à naviguer dans les nuances culturelles et à gérer efficacement une main-d'œuvre diversifiée est cruciale pour le succès sur les marchés étrangers. De même, la recherche de Pudelko, Tenzer, et Harzing (2015) met en évidence les défis de communication et de collaboration entre les équipes multiculturelles, soulignant l'importance d'une formation interculturelle et d'une gestion adaptative. Une dimension critique soulevée par Reiche et al. (2017) est la conformité légale et réglementaire dans la gestion de la main-d'œuvre à l'échelle internationale. Les PME doivent naviguer dans un labyrinthe de lois sur le travail qui varient considérablement d'un pays à l'autre, ce qui nécessite une expertise juridique et une diligence rigoureuse pour éviter les violations coûteuses. La question de l'externalisation et de la délocalisation est explorée par Jensen et Pedersen (2016), qui discutent des risques et des avantages associés à ces stratégies. Ils concluent que, bien que l'externalisation puisse offrir des avantages en termes de coût et d'efficacité, elle présente également des risques liés à la qualité, à la sécurité des informations et à la dépendance envers les fournisseurs. Dans le contexte de la mondialisation, les travaux de Goerzen, Asmussen, et Nielsen (2018) examinent l'importance des réseaux internationaux de talents pour accéder à de nouvelles connaissances et compétences. Ils soulignent que la capacité à intégrer et à mobiliser efficacement ces réseaux est un facteur clé de succès pour les PME sur les marchés étrangers. La recherche de Brewster, Mayrhofer, et Morley (2016) aborde l'importance de la mobilité internationale des travailleurs, suggérant que les PME doivent gérer soigneusement les aspects liés aux expatriés, tels que la sélection, la préparation et le soutien, pour réussir leur internationalisation.

h. Les caractéristiques du marché étranger

Dans leur étude mettant en lumière l'importance de l'adaptation aux caractéristiques du marché étranger, Cavusgil et Knight (2015) ont montré que les PME qui prennent en compte

les différences culturelles, économiques et institutionnelles sont mieux positionnées pour réussir leur internationalisation. Antona et Bousquet (2017) ne manquent pas de souligner l'impact des conditions macroéconomiques et politiques sur les PME opérant à l'étranger. Dans leurs études, ils constatent que les fluctuations économiques et les instabilités politiques dans les marchés étrangers peuvent entraîner des risques accrus pour les entreprises. Les travaux de Luo et Tung (2018) examinent comment la distance psychologique et culturelle peut influencer les décisions d'entrée sur les marchés étrangers des PME. Leur analyse suggère que les entreprises doivent adopter des stratégies spécifiques pour réduire la perception de distance et faciliter l'adaptation aux nouveaux marchés. Ellis, Williams, et Leukel (2019) soulignent alors que les entreprises doivent mener des analyses de marché approfondies pour comprendre les besoins des clients, les tendances du marché et la concurrence. Pour ce qui concerne les risques liés à la concurrence, les travaux de Hitt, Tihanyi, et Miller (2020) mettent en évidence l'importance de l'innovation, de la différenciation et de l'agilité pour rester compétitif. Les défis réglementaires et juridiques sont également abordés par les recherches de Buckley (2016), qui mettent en lumière les risques liés à la conformité aux lois locales et aux pratiques commerciales sur les marchés étrangers.

- i. Le problème de non-paiements de la part des clients étrangers

La problématique du non-paiement des clients sur les marchés étrangers représente un risque significatif pour les PME engagées dans l'internationalisation. Selon Meyer et Santangelo (2017), les différences culturelles et les barrières linguistiques sont parmi les principaux facteurs qui contribuent au risque de non-paiement dans les transactions internationales. Le manque de compréhension des pratiques commerciales et des normes de communication locales peut entraîner des malentendus et des disputes qui peuvent conduire au non-paiement. Zhao et al. (2023), quant à eux, mettent l'accent sur l'importance de

l'analyse de crédit et des enquêtes approfondies sur les partenaires commerciaux étrangers. Pour eux, les PME devraient investir dans la recherche d'informations fiables sur leurs clients potentiels pour évaluer leur solvabilité avant d'engager des transactions. L'étude de Bove et Benoît (2020) explore les risques juridiques et réglementaires associés au recouvrement de créances à l'étranger. Les auteurs mettent en évidence les défis posés par la diversité des systèmes juridiques et des procédures de recouvrement, ce qui peut compliquer et prolonger le processus de recouvrement des paiements dus.

1.2.3.2 Facteurs de risque endogènes

a. La gestion et expérience de l'équipe dirigeante

Musteen, Francis, et Datta (2016) ont analysé l'impact de l'expérience internationale des dirigeants sur la performance à l'exportation des PME, soulignant que l'expérience internationale directe des membres de l'équipe dirigeante améliore significativement la performance à l'export. Cette conclusion est appuyée par les travaux de Gaur, Kumar, et Singh (2018), qui ont constaté que la diversité de l'expérience internationale au sein de l'équipe dirigeante renforce la capacité d'innovation et d'adaptation des PME sur les marchés étrangers. Selon une étude de González-Pérez et al. (2019), l'expérience antérieure de l'équipe dirigeante dans des contextes internationaux est un facteur crucial pour atténuer les risques associés à l'internationalisation des PME. D'après une recherche menée par López-Duarte et al. (2018), les compétences de leadership et interculturelles de l'équipe dirigeante sont essentielles pour naviguer avec succès dans les marchés étrangers. Les dirigeants qui ont une expérience préalable dans la gestion des activités internationales sont mieux équipés pour anticiper et gérer les défis potentiels, ce qui réduit les risques opérationnels et financiers. Les recherches de Casillas et Moreno-Menéndez (2014) mettent en lumière l'importance de l'expérience sectorielle et managériale, indiquant que ces types d'expériences contribuent à

une meilleure anticipation des défis de l'internationalisation et à une allocation plus efficace des ressources. Par ailleurs, l'étude de Manolova, Brush, Edelman, et Greene (2019) se concentre sur le rôle de la résilience de l'équipe dirigeante face aux échecs précoces à l'international, suggérant que la capacité à rebondir après un échec est un facteur clé de succès à long terme pour l'internationalisation des PME. La littérature récente indique également l'importance croissante de l'agilité organisationnelle et de l'innovation dans la gestion de l'internationalisation (Zahra, 2015). Les PME qui réussissent à innover dans leurs processus de gestion sont mieux équipées pour faire face aux incertitudes et aux dynamiques rapides des marchés internationaux.

b. Le manque d'employés possédant les compétences voulues

Le manque d'employés dotés de compétences interculturelles peut constituer un obstacle majeur à l'internationalisation des PME (Li et al., 2020). En effet, l'incapacité à comprendre et à s'adapter aux différences culturelles peut entraîner des malentendus avec les clients, les partenaires commerciaux et les employés étrangers, compromettant ainsi le succès des opérations internationales. Selon une étude de Wang et al. (2018), le manque d'employés possédant les compétences requises pour l'internationalisation des PME peut compromettre leur capacité à pénétrer efficacement de nouveaux marchés. Les compétences telles que la maîtrise des langues étrangères, la connaissance des marchés internationaux et la compréhension des réglementations commerciales peuvent faire défaut, entraînant des difficultés dans la mise en œuvre de stratégies d'expansion à l'étranger. Pour Garcia et al. (2019), ce facteur de risque peut limiter la capacité de l'entreprise à développer des produits adaptés aux marchés étrangers ou à exploiter efficacement les outils technologiques nécessaires à la gestion des opérations internationales. De plus, López et al. (2021) soutiennent que le manque de cadres supérieurs possédant une expérience et des compétences en gestion et leadership international peut constituer un risque majeur pour les PME lors de

leur expansion à l'étranger. La capacité à diriger et à coordonner des équipes multiculturelles, ainsi que la compréhension des dynamiques commerciales mondiales, sont des compétences essentielles pour garantir le succès de l'internationalisation. Par ailleurs, une étude de Chen et al. (2017) met en évidence l'importance des compétences en marketing international et en développement commercial pour les PME cherchant à s'internationaliser. Le manque d'employés possédant une expertise dans ces domaines peut entraîner des difficultés dans l'identification des opportunités de marché, la promotion des produits à l'étranger et la construction de réseaux de distribution efficaces. En outre, une étude de Zhu et al. (2021), le manque de compétences peut également entraver la capacité des PME à gérer efficacement le changement et à s'adapter aux nouvelles exigences liées à l'internationalisation. Les entreprises doivent investir dans des initiatives visant à développer une culture organisationnelle flexible et à encourager l'apprentissage continu pour relever ce défi.

c. Le manque d'engagement

Le travail de Nguyen et al. (2019) souligne l'importance de l'engagement de la direction dans le succès de l'internationalisation. Un manque d'engagement à ce niveau peut entraîner une absence de vision stratégique claire, limitant la capacité de l'entreprise à identifier et à exploiter efficacement les opportunités internationales. Pour Andersson (2018), un engagement insuffisant se traduit souvent par une mauvaise allocation des ressources à des initiatives d'internationalisation. Cela peut compromettre les investissements nécessaires en termes de temps, de finances et de personnel, essentiels pour pénétrer avec succès les marchés étrangers. La recherche de Patel et Conklin (2020) indique qu'une culture organisationnelle qui ne valorise pas l'engagement envers l'internationalisation peut inhiber l'innovation et la réactivité nécessaires pour s'adapter aux marchés étrangers, augmentant ainsi les risques d'échec. En effet, Un manque d'engagement envers l'internationalisation limite souvent les investissements dans la formation et le développement des compétences spécifiques

nécessaires pour opérer efficacement sur les marchés internationaux, comme l'ont observé Zhu et al. (2021). Pour Singh et Gaur (2022), le manque d'engagement affecte négativement la gestion des relations avec les partenaires, les clients et les fournisseurs internationaux, essentielle à l'internationalisation réussie des PME. De plus, les travaux de López et al. (2019) montrent qu'un engagement insuffisant peut entraver l'adaptation des produits et des services aux préférences et aux réglementations des marchés locaux, un facteur clé de succès à l'international. Il peut aussi et surtout limiter la capacité d'une PME à gérer efficacement le changement, à surmonter les résistances internes et à instaurer les ajustements nécessaires pour réussir à l'étranger (Kaur et al., 2020). Ce facteur affecte aussi négativement les investissements en innovation et en recherche et développement (Wang et Liu, 2021), en augmentant les risques juridiques et opérationnels (Zhao et De Pablos, 2023)

d. Le manque de ressources financières

Les contraintes de financement peuvent entraver la capacité des PME à investir dans l'expansion à l'étranger, compromettant ainsi leur compétitivité sur les marchés internationaux. Une étude menée par Zhang et al. (2018) met en évidence que le manque de ressources financières peut limiter l'accès des PME à des liquidités suffisantes pour soutenir leurs activités d'internationalisation. Selon une recherche de Lee et al. (2019), les coûts initiaux associés à l'entrée sur les marchés étrangers, tels que les frais d'enregistrement, les dépôts de garantie et les coûts de conformité réglementaire, peuvent constituer une barrière significative pour les PME disposant de ressources financières limitées. Une analyse de Lin et al. (2021) souligne que le manque de ressources financières rend les PME plus vulnérables à la volatilité des taux de change et des conditions économiques internationales. Les fluctuations monétaires et les crises économiques peuvent augmenter les coûts d'exploitation et réduire la rentabilité des activités à l'étranger. De plus, les PME confrontées à un manque de ressources financières peuvent avoir du mal à négocier des conditions favorables avec

leurs partenaires commerciaux et leurs fournisseurs étrangers (Wang et al., 2020). Cela peut entraîner des coûts d'approvisionnement plus élevés et compromettre la rentabilité des opérations internationales. Pour Park et al. (2023), les PME ayant des ressources financières limitées peuvent sous-investir dans la recherche et le développement, compromettant ainsi leur capacité à innover et à développer des produits et services compétitifs pour les marchés internationaux. Li et al. (2018) considèrent que les PME ayant des ressources financières limitées peuvent rencontrer des difficultés à se conformer aux réglementations et aux exigences juridiques dans les pays étrangers où elles opèrent. Les coûts associés à la conformité réglementaire peuvent être prohibitifs et constituer un obstacle à l'internationalisation sans compter les limites qu'il impose aux options de sortie et de désinvestissement pour les PME en difficulté sur les marchés internationaux, les laissant potentiellement vulnérables à des pertes financières considérables (Zhao et al., 2020).

e. Le manque de moyens

Une contrainte majeure pour les PME souhaitant s'internationaliser réside dans l'accès limité au financement. Selon Ayyagari, Demirguc-Kunt, et Maksimovic (2018), les difficultés d'accès au crédit restreignent la capacité d'expansion internationale des PME, les empêchant d'investir dans des marchés étrangers. Le manque de personnel qualifié est un autre obstacle majeur. La recherche de Brouthers, Nakos, et Hadjimarcou (2019) montre que les PME font souvent face à des défis pour recruter et retenir des employés ayant les compétences nécessaires pour naviguer dans la complexité des marchés internationaux. De plus, les études de Cavusgil et Knight (2020) mettent en lumière l'importance des connaissances et compétences en gestion internationale. Le manque de cette expertise spécifique peut conduire à une mauvaise prise de décision et à une sous-estimation des risques associés à l'internationalisation. Par ailleurs, l'élaboration de stratégies de pénétration de marché nécessite des ressources importantes. Les travaux de Etemad (2019) indiquent que

le manque de moyens financiers et humains peut restreindre l'élaboration et l'exécution de ces stratégies, limitant l'efficacité des efforts d'internationalisation. De plus, la recherche de Fletcher (2022) souligne que le manque de moyens peut empêcher les PME de développer et maintenir des réseaux internationaux essentiels pour l'accès aux informations, aux ressources et aux marchés. Pour Johanson et Vahlne (2021), le manque de moyens limite la capacité des PME à évaluer, à surveiller et à mitiger efficacement les risques associés aux opérations internationales. Enfin, la capacité à s'adapter aux différences culturelles et linguistiques est essentielle. Selon Kogut et Singh (2018), les PME avec des ressources limitées peuvent avoir du mal à développer cette adaptabilité, ce qui entrave leur capacité à comprendre et à répondre aux nuances des marchés étrangers.

f. L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

Selon Autry et al. (2018), l'expansion internationale introduit une complexité accrue dans la gestion des opérations due à la nécessité de naviguer à travers diverses réglementations, cultures, et pratiques commerciales. Cette complexité requiert des PME une adaptabilité et une compétence de gestion supérieures pour maintenir l'efficacité opérationnelle. Brouthers et al. (2019) soulignent que l'internationalisation expose les PME à des risques accrus dans leur chaîne d'approvisionnement, notamment en raison de la distance, des différences culturelles, et de la variabilité des pratiques commerciales. Ces risques peuvent entraîner des retards, augmenter les coûts et perturber les opérations. Les études de Cavusgil et Knight (2020) révèlent que les PME doivent faire face à des barrières réglementaires et à des exigences de conformité complexes dans différents pays. Le non-respect de ces réglementations peut entraîner des sanctions financières et nuire à la réputation de l'entreprise. Etemad (2019) met en avant que les environnements politiques et économiques instables dans certains marchés internationaux puissent augmenter les risques pour les PME, affectant directement leurs opérations et leur rentabilité. Fletcher (2022)

analyse les défis logistiques rencontrés par les PME dans l'internationalisation, tels que le coût élevé du transport, les questions de douane, et la gestion des retours, qui peuvent tous augmenter les coûts et réduire l'efficacité opérationnelle. Hitt et al. (2017) soulignent que l'internationalisation augmente souvent la dépendance des PME envers des tiers, tels que les fournisseurs locaux et les distributeurs, ce qui peut introduire des risques supplémentaires liés à la performance et à la fiabilité. Johanson et Vahlne (2021) mettent en évidence l'importance des compétences et connaissances culturelles dans la gestion des opérations internationales. Le manque de compréhension culturelle peut entraîner des erreurs dans la gestion des relations avec les partenaires et les clients.

g. L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs

Selon une étude de Zhang et al. (2018), le manque de réseau ou d'intervenants extérieurs prive les PME d'accès aux informations cruciales sur les marchés étrangers, les exposant ainsi à des risques liés à l'isolement et à une compréhension limitée des dynamiques commerciales internationales. Une recherche menée par Brouthers et Nakos (2019) met en évidence les défis auxquels sont confrontées les PME lorsqu'elles tentent d'identifier des opportunités commerciales et des partenaires potentiels à l'étranger en l'absence d'un réseau établi. Cette situation peut limiter leur capacité à saisir des opportunités et à établir des relations stratégiques. Les travaux de Cavusgil et Knight (2020) soulignent l'importance d'avoir un réseau ou des intervenants extérieurs pour aider les PME à naviguer dans les différences culturelles lors de l'internationalisation. Le manque de soutien dans ce domaine peut augmenter les risques d'erreurs culturelles et de malentendus, compromettant ainsi les relations commerciales. Selon Etemad (2019), l'inexistence d'un réseau peut rendre difficile pour les PME l'accès au financement et aux ressources nécessaires pour soutenir leur expansion internationale. Cela peut entraîner des contraintes financières et limiter leur capacité à investir dans leurs opérations à l'étranger. La recherche de Dikova et Van

Witteloostuijn (2017) met en évidence la vulnérabilité des PME à l'égard des risques politiques et réglementaires lorsqu'elles opèrent sans un réseau ou des intervenants extérieurs établis. Le manque de soutien peut les rendre plus exposées aux changements politiques et aux exigences réglementaires imprévues dans les pays étrangers. Selon Fletcher et al. (2022), l'absence de réseau peut entraver la visibilité et la crédibilité des PME sur les marchés internationaux. Sans des partenaires locaux ou des contacts établis, les PME peuvent avoir du mal à établir leur présence et à gagner la confiance des clients et des partenaires commerciaux étrangers. Une recherche menée par Gassmann et Keupp (2017) souligne que le manque de réseau peut compliquer la gestion des relations avec les parties prenantes internationales, y compris les clients, les fournisseurs et les partenaires commerciaux. Cela peut entraîner des malentendus et des conflits, affectant ainsi la performance opérationnelle des PME. Johanson et Vahlne (2021) notent que l'absence de réseau peut limiter l'accès des PME à des connaissances et à une expertise sectorielle spécifique aux marchés internationaux. Cela peut entraver leur capacité à innover et à s'adapter aux exigences du marché. Une étude de Kogut et Singh (2018) met en évidence que les PME opérant sans réseau sont plus exposées aux risques opérationnels, tels que les retards de livraison, les ruptures de stock, et les problèmes de qualité, en raison de leur dépendance accrue envers leurs propres ressources et processus. Enfin, selon Hitt et al. (2020), le manque de réseau peut limiter les opportunités de croissance et de développement stratégique pour les PME, les empêchant d'explorer de nouveaux marchés, de créer des alliances stratégiques, et d'élargir leur empreinte mondiale de manière efficace.

1.3 GESTION DES RISQUES

Le paragraphe précédent a permis de montrer que les décisions et les événements qui se produisent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation peuvent entraîner des risques internes et externes. En interne, nous avons noté différents types de risques qui peuvent être stratégiques, financiers, opérationnels, de conformité ou autres (Deumes & Knechel, 2008;

Shepherd et al., 2000; Wang, 2017). Sur le plan externe, on a observé une tendance croissante à la coopération des entreprises avec diverses parties prenantes (Kanda & Deshmukh, 2008; Wang, 2017). Comme les entreprises cherchent à opérer sur de nouveaux marchés, où le degré d'incertitude est plus grand pour les organisations étrangères, il devient plus nécessaire d'élargir les connaissances sur le risque commercial international (Eduardsen & Marinova, 2020; Feinberg & Gupta, 2009; Heidenreich et al., 2015). La première étape est la reconnaissance des principaux risques qui affectent le processus d'internationalisation. Selon Laufs et Schwens (2014), l'existence de différentes réglementations et les difficultés d'accès à la technologie ont un impact sur la stratégie d'internationalisation des PME. En effet, le manque d'informations et de connaissances du marché pour pouvoir analyser les pays étrangers, ainsi que les différences culturelles entre eux, compliquent le commerce international (De Clercq et al., 2012; Duncan et al., 2011; Leonidou et al., 2011). Ce qui va sans dire que l'une des conditions préalables à la prise de décisions judicieuses serait l'identification des risques spécifiques (Virglerova et al., 2021). Cette identification et les étapes nécessaires pour minimiser les risques passent par ce qu'on appelle la gestion des risques. Cette dernière a été mise en avant dans le contexte de la durabilité des entreprises par de nombreux auteurs (Kornilaki et al., 2019; Pakurár et al., 2019; Pichler et al., 2020; Umemura et al., 2016; Zimon & Dankiewicz, 2020). Ce qui a donné par suite le processus de gestion des risques. La gestion des risques d'entreprise sensibilise l'organisation et favorise une gestion proactive des risques en les identifiant, en les analysant, en les répondant et en centralisant les rapports de gestion des risques (Sax & Andersen, 2019). Elle apparaît alors comme un outil qui aide les dirigeants des PME à identifier les risques importants qui pourraient mettre en péril le succès ou l'existence de l'entreprise à temps pour y faire face efficacement (Miller, 1992 ; Brustbauer, 2016).

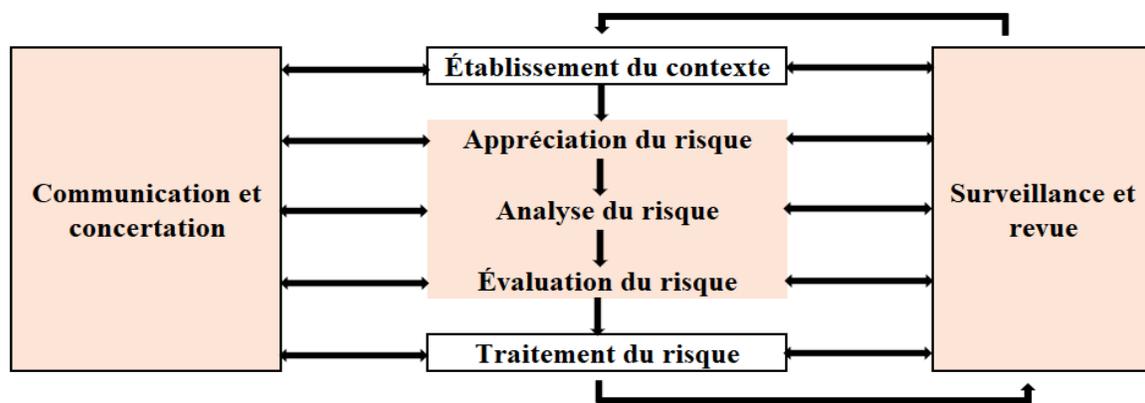
Le principal objectif de la gestion des risques est donc de réduire les menaces potentielles (Testorelli et al., 2022) et d'assurer qu'aucun risque ne se produira pendant l'exécution d'un projet, tout en limitant l'impact des pertes éventuelles ou en réduisant les pertes à un niveau acceptable. Les activités de gestion des risques sont axées sur la minimisation des expositions

nuisibles (Fauzi et al., 2022) et pratiquées de manière isolée (Betzler et al., 2020). Agissant comme un modérateur entre la gestion des affaires et la performance des PME (Rehman & Anwar, 2019), la mise en œuvre et le fonctionnement d'un système de gestion des risques impliquent de nombreux changements internes. La norme ISO 31000 sur la gestion des risques fournit un plan directeur pour les principes, les cadres et les processus de gestion des risques. Par processus de gestion des risques, on entend l'identification des risques auxquels s'expose l'entreprise (Smith & Merritt, 2002); l'objectif principal étant de réduire les menaces potentielles tout en limitant l'impact des pertes éventuelles (Testorelli et al., 2022). Le processus de la gestion des risques est ainsi articulé en une phase préliminaire et quatre phases principales suivantes (Vickers, 2017). Cette classification rejoint un peu celle faite par l'ISO à travers la norme 31000 qui place ainsi la gestion des risques dans un cadre connu sous le nom de système décisionnel.

La phase préliminaire est l'analyse du contexte dans laquelle les objectifs du processus de gestion des risques sont d'abord définis, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, et, ensuite, les ressources ; l'organisation et le processus lui-même nécessaires pour appliquer la gestion des risques peuvent être spécifiés. Les autres principales phases sont : l'identification des risques, la mise en œuvre de l'analyse qualitative des risques, la mise en œuvre de l'analyse quantitative des risques, la planification des réponses aux risques et la surveillance et la maîtrise des risques. **L'identification** des risques permet de classer les sources de risque particulières selon divers critères qui doivent au moins prendre en compte l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. **L'évaluation** des risques permet d'identifier les sources de risques sélectionnées en termes de probabilité d'occurrence et de l'importance des conséquences potentielles de sorte à pouvoir couvrir principalement celles qui constituent les menaces les plus sérieuses pour le résultat et la valeur de l'entreprise (Bijańska & Wodarski, 2014). **Le traitement** du risque, quant à lui, identifie comment réduire l'occurrence ou les conséquences des risques acceptables mais aussi l'impact des risques non acceptables et choisir les réponses appropriées. Enfin, **la phase de suivi et de révision** permet d'observer l'incidence des risques et vérifier si le traitement est efficace ou non (ISO

31000, 2018). Dans tout ce processus, une attention particulière est accordée aux questions liées à l'identification et à l'évaluation des risques, car ces étapes influencent le déroulement de la gestion des risques et ses conséquences (Hahn-Holbrook et al., 2018; Kersten et al., 2015).

Figure 1: Processus global d'appréciation et de traitement des risques



Processus global d'appréciation et de traitement des risques
(tiré de la norme ISO 31000: 2009)

Aussi, il convient de noter que les différentes étapes sont standardisées dans les entreprises suivant l'importance donnée à la gestion des risques. Ainsi, les processus informatisés permettent de détecter automatiquement les risques les plus fréquents et les gérer le cas échéant. D'autres systèmes plus complexes existent aujourd'hui et fonctionnent sur la base de l'analyse big data permettant ainsi une gestion précise et multiforme des risques (Uhl-Bien & Arena, 2017). On parle alors de systèmes holistiques de gestion des risques d'entreprise (ERM). Ainsi, parce qu'il a été démontré qu'elle augmente la valeur des entreprises (Maruhun et al., 2018) et améliore la performance des PME (Callahan & Soileau, 2017), le nombre d'entreprises qui réalisent l'importance de la gestion des risques a augmenté ces dernières années (Virglerova et al., 2021). Ces dernières sont, en effet, conscientes qu'une mauvaise gestion du risque d'entreprise entraîne une perte de compétitivité avec pour

conséquence la faillite de l'entreprise (Amankwah-Amoah, 2016), et à l'inverse, elle améliore la pérennité de l'entreprise lorsque le risque est correctement géré et atténué. D'autres études ont explicitement examiné comment les entreprises peuvent gérer les risques associés à l'internationalisation (Beugelsdijk et al. ; Clarke & Liesch, 2017; Porcu & Giambona, 2017) et le rôle du risque dans la propension à l'internationalisation (Cavusgil & Naor, 1987), le degré d'internationalisation (José Acedo & Florin, 2006) et le mode d'opération à l'étranger (Demirbag et al., 2010; Schwens et al., 2011).

Dans l'approche traditionnelle de la gestion du risque, les risques ne sont pas gérés de manière centralisée dans une organisation, et tous les types de menaces ne sont pas pris en considération dans le cadre de la gestion traditionnelle des risques (Betzler et al., 2020). On distingue deux approches utilisées pour gérer les risques (Betzler et al., 2020; Glenn & Gordon, 2009): la stratégie classique de gestion des risques, souvent appelée l'approche par silo, et l'approche de la gestion des risques d'entreprise.

Dans leurs études, Kulathunga et al. (2020) considèrent qu'une gestion efficace du risque d'entreprise permet aux dirigeants de prévoir les possibilités et les défis qui peuvent survenir à la suite des changements économiques mondiaux. Ce qui leur permet d'établir des plans et des stratégies appropriées à long terme pour stimuler la performance organisationnelle (Kucuk Yilmaz et al., 2017). Rehman et Anwar (2019), considèrent que la gestion des risques de l'entreprise peut aider les PME à réduire les pertes considérables qui peuvent résulter d'un échec de la gestion des risques. Ade et al. (2020) ont souligné, quant à eux que la gestion des risques de l'entreprise a un impact sur la survie des PME. En effet, selon eux, elle contribue à l'identification des événements prospectifs susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise et à leur gestion afin de s'assurer qu'ils s'inscrivent dans le cadre de l'appétit pour le risque de l'organisation. En conséquence, ils ont exhorté les PME à utiliser la gestion des risques de l'entreprise comme une fonction commerciale vitale qui peut les aider à survivre. Les pratiques de gestion du risque d'entreprise peuvent donc augmenter la

valeur de l'entreprise, maximiser la rentabilité et améliorer la performance des PME (Yacob et al., 2019).

La recherche montre alors que l'expérience internationale diminue le risque de l'internationalisation et la responsabilité de l'étranger, ce qui permet aux entreprises d'exporter vers des marchés de plus en plus éloignés, augmentant ainsi la probabilité de leur survie sur le marché international. (De Clercq et al., 2012; Gando et al., 2016; Oehmen et al., 2020). Ainsi, les PME tendent à mobiliser davantage leurs réseaux et consolider les relations existantes – notamment avec des entreprises locales – afin de réduire le niveau de risque perçu (Hagen & Zucchella, 2014; Narooz & Child, 2017). Ce constat a été mis en avant par d'autres études qui expliquent que l'imitation des partenaires du réseau réduit le risque et les incertitudes qui surviennent pendant l'internationalisation en l'absence d'expérience entrepreneuriale internationale (Feinberg & Gupta, 2009; Milanov & Fernhaber, 2009). Cependant, pour les PME, la gestion des risques reste souvent l'apanage du seul dirigeant et est menée de manière tacite, sans véritable outillage spécifique (Jayathilake, 2012). C'est pourquoi Miller (1992) insiste sur la pertinence d'adopter une approche intégrée de gestion couvrant différents niveaux de risque, soit ceux liés à l'environnement, au secteur d'activité et à l'entreprise elle-même dont les risques liés aux opérations, à la responsabilité, à la R-D.

1.4 SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT DES PME

Pour aider les PME à minimiser les risques liés à leur projet d'internationalisation et les encourager davantage à explorer le marché international, des services d'accompagnement ont été mis en place dans presque tous les pays. L'accompagnement des PME à l'internationalisation est un processus crucial pour aider ces entreprises à surmonter les défis liés à leur expansion à l'étranger. A cet effet, les gouvernements et beaucoup d'organismes nationaux et internationaux proposent des programmes pour combler les problèmes de

compétences et de connaissances qui dépassent de loin la capacité des PME (Westhead et al., 2001). Selon Adjin (2023), cet accompagnement peut prendre différentes formes, notamment des conseils stratégiques, des formations spécifiques et un soutien financier. Ces mesures permettent de mettre en avant l'importance, pour les entreprises, de s'ouvrir sur les marchés extérieurs (Catanzaro et al., 2015), d'améliorer les performances de la balance commerciale et d'augmenter les volumes des exportations (ROUIJEL, 2019), de préparer une atmosphère propice pour les entreprises nationales, grâce au démantèlement des barrières à l'entrée (Zou & Stan, 1998). Ainsi, « les programmes d'accompagnement à l'export constituent des ressources fondées sur le marché que les entreprises peuvent exploiter afin de développer leur connaissance du marché et leurs relations importantes avec les principaux acteurs de l'environnement du marché ciblé » (Wilkinson & Brouthers, 2006). Lorsqu'ils sont destinés aux PME, ces programmes ont pour objectifs de les aider à surmonter les obstacles liés à l'accès au marché, à l'information et aux opérations sur les marchés étrangers, à être compétitives sur les marchés internationaux (Freixanet, 2012), à favoriser le processus d'acquisition d'expérience et de connaissance du marché et à accroître le niveau d'engagement envers les activités d'exportation et l'expansion internationale (Shamsuddoha et al., 2009; Singer & Czinkota, 1994). Lise et al. (2022) ont examiné l'impact de l'accompagnement sur les performances et la croissance des PME à l'international. Les résultats de leurs études ont montré que les PME bénéficiant d'un accompagnement approprié sont plus susceptibles de réussir sur les marchés étrangers, de développer des partenariats commerciaux et d'améliorer leur compétitivité globale. De plus, des études telles que celles de Garcia et al. (2022) ont examiné les programmes de mentorat, les formations en commerce international, les services de conseil personnalisé et les initiatives de réseautage offertes aux PME pour les aider à se développer à l'étranger. Les services d'accompagnement à l'international sont alors des services fournis par des organisations ou des acteurs spécialisés qui aident les entreprises à se développer à l'international en leur fournissant des conseils, des contacts, des formations ou un soutien. Lorsqu'ils sont organisés par l'État, par le biais d'agences de promotion des exportations ou de chambres de commerce, ces services publics sont décrits comme des programmes de promotion des exportations (Belhoste et al., 2019).

Les organisations (OPE) et les programmes (PPE) de promotion des exportations ont ainsi été fondées pour aider les entreprises à surmonter leurs obstacles à l'internationalisation (Malca et al., 2020). Il s'agit principalement d'un soutien à l'exportation ((Freixanet, 2012; Schmidt & da Silva, 2012). Ces services peuvent émaner de l'État ou d'acteurs privés ; leur objectif va au-delà des services d'exportation pour inclure l'ensemble des processus d'internationalisation. Ils peuvent être classés en trois grands types, à savoir les soutiens informationnels, opérationnels et financiers (Catanzaro et al., 2015). Ils sont considérés par certains auteurs comme des " ressources externes " (Seringhaus & Rosson, 1991), tangibles (financières) ou intangibles (informations, connaissances, relations et conseils organisationnels), destinées à améliorer les ressources et capacités internes de l'entreprise (Francis & Collins-Dodd, 2004; Malca et al., 2020). En fait, ils sont conçus pour fournir aux PME les ressources nécessaires qui leur font défaut (Wilkinson & Brouthers, 2006), leur permettant de développer des capacités opérationnelles pour leur stratégie et leur développement international ; le principal objectif est donc de les aider à renforcer leurs initiatives entrepreneuriales internationales et à se développer à l'international avec succès (Leonidou et al., 2015). Ainsi, ils ont pour objectifs d'aider les PME à surmonter les obstacles liés à l'accès au marché, à l'information et aux opérations sur les marchés étrangers, à être compétitives sur les marchés internationaux (Freixanet, 2012), à favoriser le processus d'acquisition d'expérience et de connaissance du marché et à accroître le niveau d'engagement envers les activités d'exportation et l'expansion internationale (Shamsuddoha et al., 2009; Singer & Czinkota, 1994).

Dans leur modèle, Leonidou et al. (2011) ont défini quatre concepts primaires à savoir la stratégie de marketing à l'exportation, l'avantage concurrentiel du produit d'exportation, la performance du marché d'exportation et la performance financière à l'exportation qui sont positivement liés et constituent l'épine dorsale de leur modèle. En outre, les PPE nationales exercent une influence positive sur les ressources et les capacités liées à l'exportation qui, à leur tour, influencent la stratégie de marketing à l'exportation. Cette dernière a un double

effet sur l'avantage concurrentiel en matière de coûts et sur l'avantage concurrentiel en matière de services qui, à leur tour, influencent les performances du marché d'exportation (Coudounaris, 2018). Les recherches existantes concluent, d'une part, que la promotion des exportations (PE) apporte des avantages qui compensent plusieurs fois son coût (Broocks & Van Biesebroeck, 2017) et, d'autre part, que les PE sont bureaucratiques, inefficaces ou qu'elles ont une relation non significative, voire négative, avec la performance internationale des entreprises (Cicerone et al., 2019).

Quoiqu'il en soit, ces programmes affectent le niveau d'engagement et le développement des ressources liées à l'exportation des PME (Wang, 2017). Ils aident ces dernières à réduire les coûts variables ou fixes du commerce, en les accompagnant, par exemple, à trouver un distributeur, à se familiariser avec les douanes étrangères et la réglementation des produits, ou à adapter les produits aux goûts étrangers (Broocks & Van Biesebroeck, 2017) notamment en cas de ralentissement conjoncturel (Van Der Vegt et al., 2015). En ce sens, ils sont inévitablement utiles pour les performances des entreprises (Coudounaris, 2018). Cruz (2014), quant à lui, a mesuré l'impact de l'Apex, l'agence d'aide à l'exportation du gouvernement brésilien, sur l'entrée sur le marché de l'exportation à l'aide d'un estimateur de différence entre les différences pour étudier l'évolution de la valeur ajoutée, de la productivité et de l'emploi pour les entreprises qui achètent des services de promotion des exportations. L'estimateur de différence entre les différences de correspondance est souvent utilisé pour estimer les effets de marge intensive pour les exportateurs existants. Le même estimateur a été utilisé par Munch et Schaur (2022). Dans un premier temps, ils montrent que les entreprises soutenues ont une probabilité plus élevée en pourcentage d'entrer sur les marchés d'exportation que les entreprises de contrôle. De même, les exportateurs soutenus ont également plus de chances de survivre sur les marchés d'exportation (Van Der Vegt et al., 2015). Les deux théories les plus utilisées dans les programmes d'accompagnement sont la théorie de l'internationalisation (processus ou approche séquentielle de l'internationalisation) (Lim et al., 1996; Singer & Czinkota, 1994)

et la vision basée sur les ressources (RBV) (Faroque & Takahashi, 2015; Francis & Collins-Dodd, 2004; Spence, 2003).

La première approche vise à comprendre comment les différentes agences et programmes aident les entreprises dans leur processus d'internationalisation, en passant d'une étape à une autre, ou en augmentant leur engagement sur les marchés internationaux. Cette approche suppose, dans la plupart des cas, un effet direct des PPE sur l'évolution de l'entreprise ou étudie le processus par lequel les entreprises décident de participer aux programmes.

La deuxième approche est centrée sur l'entreprise. Francis et Collins-Dodd (2004) considèrent que l'objectif est d'accroître les performances à l'exportation en améliorant les ressources, les capacités, les stratégies et la compétitivité. Malgré cette affirmation, de nombreuses études ont également accepté un effet direct des PPE sur les performances à l'exportation. C'est dans ce sens que Malca et al. (2019) ont constaté que les PPE permettent à l'entreprise de renforcer certaines ressources managériales et intellectuelles. Ainsi, la littérature n'est pas unanime quant à l'efficacité de ces programmes sur la performance des PME, et les résultats empiriques sont peu concluants ou contradictoires (Broocks & Van Biesebroeck, 2017; Francis & Collins-Dodd, 2004; Freixanet, 2012; Malca et al., 2020).

On distingue principalement le soutien informationnel, fourni par la majorité des structures publiques. Ce sont des séminaires, des réunions, des conférences ou des sessions de formation fournissant des informations commerciales sur les opportunités de marché à l'étranger, les marchés étrangers spécifiques et les risques qui y sont liés, les pratiques d'exportation, la documentation détaillée et les études de marché, la connaissance des besoins spécifiques des clients à l'étranger et le soutien en langues étrangères. Cette première catégorie de soutien rejoint les deux résultats développés par Leonidou et al. (2011), à savoir les PPE liés à l'information et les PPE liés à l'éducation et à la formation. Le soutien opérationnel (Catanzaro et al., 2015), qui peut être comparé aux PPE liés à la mobilité commerciale utilisés par Leonidou et al. (2011), est lié aux services impliquant un contact

avec les marchés étrangers et leurs acteurs, tels que les salons professionnels à l'étranger, l'assistance marketing ou réglementaire et les visites d'acheteurs étrangers des missions de prospection, ou des services de mise en réseau avec d'autres structures de soutien ou des partenaires locaux à l'étranger.

De plus, des études antérieures sur les PPE ont montré comment les aides publiques permettent à l'entreprise d'acquérir de nouvelles ressources nécessaires à un développement international réussi, telles que la connaissance des marchés étrangers, les compétences en marketing, le réseau ou les relations sociales (Catanzaro & Teyssier, 2021; Fang et al., 2018; Leonidou et al., 2015; Spyropoulou et al., 2018).

Très récemment, sur un échantillon de 95 PME internationalisées, Alexis Catanzaro & Christine Teyssier (2020) ont souligné le rôle précieux que jouent les programmes de promotion des exportations dans l'accompagnement des chefs d'entreprise à atteindre, à terme, une performance supérieure sur les marchés étrangers. Par ailleurs, de fortes incertitudes pèsent sur les résultats des PME entraînant de nombreux ajustements organisationnels et opérationnels (Penrose, 1959) mais aussi de comportements qualifiés parfois de « téméraires », des dirigeants qui les initient (Brockhaus, 1980; Busenitz, 1999), constituent des préoccupations pour des organisations dont la taille ne laisse que de faibles possibilités de survie en cas d'échec dans le déploiement de stratégies (Torrès & Julien, 2005). Ainsi, l'absence d'une définition du risque acceptable pour les PME, l'identification des facteurs qui le composent ainsi que le manque d'étude précise sur le lien entre le risque et les caractéristiques des PME ((Pettit & Singer, 1985; St-Pierre & Fadil, 2011) et d'une évaluation systématique des répercussions de l'investissement en gestion des risques sur la création de valeur (Denzel et al., 2010), oblige les partenaires à augmenter leurs exigences. De plus en plus, les partenaires exigent des conditions en contrepartie de leur financement. Parmi ces exigences, il y a les garanties excessives exigées par les banques, le prix plus faibles que les clients sont prêts à payer, ou encore les primes de risque demandées par les employés (Pettit & Singer, 1985)

En ce sens, les responsables politiques chargés de la conception des PPE devraient inclure des programmes visant à développer non seulement les capacités d'exportation mais aussi les capacités internes de gestion des risques. En outre, ils devraient identifier les écarts au niveau de l'entreprise entre la base de ressources des PME et les ressources et capacités requises pour être compétitif sur les marchés étrangers tout en sécurisant les risques encourus (Malca et al., 2020).

Tableau 1: Services d'accompagnement

Auteurs	Types de services	Offres de service d'accompagnement
Seinghaus et Rosson (1991)	Programmes motivationnels	Rencontres avec des exportateurs à succès, études de cas, communication sur les aides proposées, etc.
	Programmes informationnels	Recherche de marchés, information sur les marchés étrangers, séminaires sur la commercialisation à l'étranger...
	Programmes opérationnels	Formation à la logistique à l'export, assistance marketing, missions commerciales, support financier, visites de clients étrangers...
Gençtürk et Kotabe (2001)	Programmes de service à l'export	Séminaire, Conseil à l'export, Manuels et publications, financement à l'export, etc.
	Programmes de développement de marché	Diffusion des opportunités de ventes, participation à des salons à l'étranger, analyse de marché et newsletters sur l'exportation, etc.
Czinkota (2002)	Transfert de connaissances informationnelles et expérientielles	séminaires, conseils, salons à l'étranger, etc.
	Subventions	prêt, garanties contre les risques, etc.
	Réduction des formalités administratives et des contraintes juridiques	Diminution des exigences pour les licences, prise en charge des carnets ATA, etc.
Catanzaro et al. (2015)	Programmes informationnels	Formation, mise à disposition d'études de marchés, séminaires, journées d'information, transmission d'information, etc.
	Programmes Opérationnels	Contact avec le marché, mise en relation, missions de prospection, salons à l'étranger, visite de clients, etc.
	Programmes Financiers	Prêts pour l'export, assurance prospection, garanties contre les risques de change, subvention, etc.

Source : Catanzaro, 2014 avec adaptation

CHAPITRE 2

QUESTIONS ET METHODOLOGIE DE RECHERHCE

Dans ce chapitre, nous allons aborder les questions ainsi que la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. Pour cela, nous présenterons d'abord les questions de recherche. Ensuite, nous aborderons le positionnement épistémologique puis, l'échantillonnage et les méthodes de collecte et d'analyse. Enfin, nous reviendrons sur la notion d'éthique.

2.1 QUESTIONS DE RECHERCHE

Aujourd'hui, les PME occupent une place importante dans l'économie québécoise. Elles ne sont plus considérées comme la réplique miniaturisée de la grande entreprise (Shuman & Seeger, 1986). D'après l'Institut national de la statistique du Québec (2019), plus de 99 % des entreprises au Québec sont des PME. Toutefois, leur structure de fonctionnement et de financement constitue un véritable frein dans le cadre de leur projet d'internationalisation. C'est pourquoi, pour garantir leur compétitivité, plusieurs parties prenantes ont essayé de développer des mécanismes pouvant leur permettre de mieux gérer les risques liés à l'internationalisation. Ainsi, les gouvernements et des organismes ont développé des programmes d'accompagnement.

2.1.1 Questions spécifiques de recherche

L'accompagnement joue un rôle important dans la capacité des PME à aborder des marchés étrangers. Plusieurs études empiriques ont démontré l'importance de l'aide publique

dans les performances internationales des PME (Niosi & Zhegu, 2011). À la lumière des développements précédents, la question principale que nous nous proposons de répondre, comme mentionné plus haut, est : de quelle manière les organismes d'accompagnement aident-ils les PME québécoises à gérer les risques liés à leur projet d'internationalisation ? Nous avons fait le choix de diviser notre problématique en trois questions de recherche, car il est essentiel de comprendre aussi bien les risques auxquels les PME internationales sont confrontées mais aussi et surtout les offres d'accompagnement qui leur sont accessibles pour mieux les gérer.

1. Quels sont les risques liés au projet d'internationalisation des PME ?
2. Comment ces risques peuvent-ils être gérés ?
3. Comment les organismes accompagnateurs aident-ils les PME à mieux gérer ces risques ?

2.1.2 But et intérêt de la recherche

Depuis quelques années, la spécificité des PME a suscité un intérêt particulier auprès des chercheurs. Le but de l'étude est donc d'appréhender les programmes d'accompagnement destinés aux PME désireuses de développer leurs activités dans le marché étranger ainsi que les barrières qui rendent difficile l'atteinte des objectifs fixés. Pour les fins de l'étude, nous avons choisi de nous concentrer sur trois organismes offrant des services aux PME québécoises actives à l'international, en effet, les PME, contrairement aux entreprises de grande taille, n'ont pas toujours une structure de gestion pouvant garantir la disponibilité de ressources financières ou de compétences techniques requises.

Sur le plan académique, la légitimité des PME comme objet de recherche à part entière est reconnue depuis quelques années. La PME n'est plus cette grande entreprise en miniature (Julien, 2005) ; l'identification des caractéristiques propres permettant de l'appréhender en tant qu'objet particulier (Ramangalahy et al., 1997). D'ailleurs, pour mieux étayer ce choix, nous nous sommes basés sur les travaux de Torrès & Julien (2005) dans lesquels l'auteur a exposé trois raisons pour justifier cet intérêt :

- la flexibilité et l'agilité : les PME ont une capacité rapide d'adaptation avec une structure organisationnelle plus légère que celle des grandes entreprises, permettant de faciliter l'ajustement face aux conditions changeants du marché : souplesse, dynamisme et flexibilité ayant été discuté par d'autres auteurs comme Julien (2005), Leduc & Raymond (2000), et Wolff & Pett (2006).
- l'innovation et la créativité : parce qu'elles ont une taille modeste, les PME peuvent être plus ouvertes aux risques et sont capables d'expérimenter de nouvelles idées.
- la création d'emplois et la contribution à l'économie locale : véritables moteurs essentiels de l'économie locale, les PME génèrent des emplois capables d'encourager le développement économique à petite échelle.

2.2 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'exposition et la justification des choix épistémologiques constituent une étape nécessaire pour toute recherche (Giordano, 2003). Il est important de souligner que, dans une étude, le résultat "dépend de la nature de la réalité que le chercheur souhaite appréhender, de la nature du lien sujet/objet considéré et de la nature même du monde social tel qu'envisagé" (Perret & Séville, 2003). Dans le cadre de cette étude, nous allons utiliser une approche descriptive ou positiviste. En effet, c'est une approche qui répond parfaitement à notre problématique car permettant de décrire un phénomène (Talbot, 2017), dans le cas d'une

recherche, à présenter des caractéristiques de situations de façon objective et à identifier les éléments d'une situation, ainsi qu'à décrire la relation existante entre ces composantes (Lavaud-Legendre, 2005; Savoie-Zajc, 2019). Notre objectif étant de mieux comprendre l'accompagnement des PME dans le cadre de la gestion des risques de leur projet d'internationalisation, notre démarche sera qualitative.

2.3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans cette partie, nous allons aborder la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche.

2.3.1 Approche qualitative

Dans le souci de mieux comprendre l'accompagnement des PME dans leurs projets internationaux, nous avons adopté une démarche qualitative. En effet, la nature exploratoire de notre étude nous conduit à retenir une telle méthodologie basée sur la discursivité de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience (Paillé, 1996), d'un phénomène (Fortin & Gagnon, 2016) ou sur l'illustration, par la validité des résultats, le recoupement des données de nature variée (Baumard et al., 2007) ; ce qui permet d'augmenter son aptitude à décrire et comprendre des systèmes complexes (Baumard et al., 2007) . De plus, ce choix s'appuie sur les travaux de Yin (2016) pour qui la recherche qualitative permet de mener des études approfondies sur un large éventail de sujets en offrant au chercheur la possibilité de représenter les points de vue et les perspectives des personnes dans une étude.

2.3.2 Étude de cas multiple

Comme il est question de voir comment les accompagnateurs travaillent avec les PME pour favoriser la réussite des projets d'internationalisation par l'identification des risques auxquels elles font face, une étude de cas multiple sera utilisée ; celle-ci nous paraissant être la plus pertinente pour atteindre une compréhension profonde des risques liés à l'accompagnement international. De plus, de nombreux chercheurs ont accredité l'intérêt que ce type d'étude regorge (Yin, 2016). En effet, l'étude de cas permet de saisir, par sa richesse et sa flexibilité, l'essence même des intentions, interprétations et sens que donnent les acteurs à chacune de leurs actions (Qiu & Welch, 2004). Selon Yin et al. (2023), les études de cas multiples permettent d'obtenir une compréhension approfondie des processus, des relations et des contextes sociaux. Ce qui permet une compréhension de facteurs difficilement mesurables (Lehmann-Ortega & Roy, 2009), d'assurer une validité interne, reflet des représentations authentiques de la réalité étudiée (Gagnon, 2012) mais aussi, elle permet d'étudier un phénomène réel au moyen d'une analyse contextuelle détaillée d'un nombre limité d'événements ou de conditions, et de leurs relations Dudovskiy et Mitchell (2018). A cet effet, des entrevues impliquant les accompagnateurs des PME internationales ont été utilisées.

2.3.3 Développement d'un guide d'entrevue

Le but des entrevues est de donner aux participants la possibilité de reconstruire leurs propres expériences et réalités dans leurs propres mots, et ce, avec le temps qu'ils jugeront nécessaire (Yin, 2016). Ils fournissent aussi des informations détaillées sur leurs expériences et leurs points de vue sur un sujet particulier (Turner, 2010). Les entrevues utilisent une structure simple et directe d'un ensemble déterminé de questions (Hoffman, 2007) du fait que les participants répondent aux mêmes questions, qui sont formulées de manière que les réponses soient ouvertes (Turner, 2010). Cette technique permet aux participants de fournir

autant d'informations détaillées qu'ils le souhaitent et permet au chercheur de poser des questions d'approfondissement comme moyen de suivi (Yin, 2016). Le chercheur pourra alors réaliser l'entrevue d'une manière productive en explorant en profondeur tous les commentaires fructueux exprimés par le participant (Turner, 2010). Ainsi, pour répondre aux objectifs de la question de recherche, un guide d'entrevue est réalisé en lien avec les principaux facteurs relevés dans la littérature étant à l'origine de l'accompagnement des entreprises à l'internationalisation, des risques qui en découlent et de la gestion qui est faite de ces risques. Ce guide comporte un ensemble de groupes de questions. Les groupes de questions sont divisées en sections que sont :

- Section 01 : le profil et la perception du répondant ;
- Section 02 : les questions générales sur les activités d'accompagnement ;
- Section 03 : les questions sur les risques associés à l'internationalisation ;
- Section 04 : les appréciations globales.

2.3.4 Déroulement des entrevues

Pour mener à bien cette étude, nous avons contacté plusieurs accompagnateurs d'entreprises dans la province du Québec. Les accompagnateurs contactés pour les entrevues devaient répondre à certains critères spécifiques, dont une expérience significative dans l'accompagnement des PME en processus d'internationalisation, une connaissance approfondie des risques et des défis associés à l'exportation pour les PME et la capacité à fournir des exemples concrets et détaillés de leurs interventions et de leurs impacts. Parmi les organismes accompagnateurs contactés, trois organismes ont été choisis pour une analyse plus approfondie basée sur la richesse et la pertinence de leurs expériences et de leurs réponses. Chaque organisme accompagnateur retenu a été invité à participer à une entrevue individuelle dont la durée moyenne est d'environ 70 minutes. Ces entrevues ont été conçues

(réalisées) pour explorer en profondeur les offres d'accompagnement mise en place par les organismes pour soutenir les PME dans leurs efforts d'internationalisation. Les entrevues ont permis de recueillir des données qualitatives riches, essentielles pour l'analyse et la compréhension des stratégies d'internationalisation des PME, des risques associés à ces stratégies ainsi que les services d'accompagnement favorisant la réussite de ces dernières.

2.3.5 Méthode d'analyse

Comme méthode d'analyse, nous utiliserons l'analyse de contenu. C'est une méthodologie qui permet l'examen méthodique, systématique, objectif et même quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs (Wanlin, 2007). Ces inférences portent sur le producteur du message, le message lui-même ou l'audience du message (Downe-Wamboldt, 1992). Notre analyse s'est basée sur le modèle proposé par L'Écuyer (1990) qui permet de bien comprendre le sens du phénomène analysé (la gestion des risques liés à l'internationalisation des PME). Ce modèle est composé de six étapes : une lecture préliminaire, le choix et la définition des unités de classification, un processus de catégorisation, la quantification et le traitement statistique, la description scientifique et, enfin, l'interprétation des résultats. Enfin, chaque entrevue est transcrite intégralement à l'exception de quelques éléments comme la présentation préliminaire qui explique l'objectif de l'entrevue, la permission de faire un enregistrement vocal, l'engagement de la confidentialité, et les remerciements à la fin. Les autres parties qui seront transcrites vont servir d'unité d'analyse.

2.3.5.1 Lecture préliminaire

Elle est faite une fois le matériel recueilli, c'est-à-dire une fois la retranscription des entrevues semi-dirigées terminée. Cette lecture permet de se donner une vue d'ensemble du

matériel pour se familiariser avec le contenu (L'Écuyer, 1990). C'est un ensemble de lectures qui permettent de « pressentir le type d'unités informationnelles à retenir pour la classification ultérieure. » (L'Écuyer, 1990).

2.3.5.2 Choix et définition des unités de classification

A la suite de la lecture, il est important de créer des unités de classification. Les unités de classement permettent de découper le matériel qualitatif en énoncés plus restreints. L'unité de classification peut être constituée de mots, de phrases, ou d'idées. (L'Écuyer, 1990). Chaque unité est choisie afin de faciliter l'interprétation du matériel issue des retranscriptions.

2.3.5.3 Processus de catégorisation et de classification

A ce stade, le matériel est regroupé en catégories ou en thèmes afin de mettre en évidence les caractéristiques du phénomène étudié. Les thèmes et les catégories seront prédéterminés en fonction du guide d'entrevue qui est divisé suivant le nombre de groupes.

Nous avons fait la retranscription de façon manuelle pour reproduire fidèlement les propos des interviewés. Par suite, nous avons suivi un nombre d'étapes pour catégoriser les différents éléments. Nous avons regroupé les éléments suivant un ensemble dans lequel ils s'identifient appeler sous-thème puis, les sous-thèmes sont regroupés en des catégories thématiques. Les différents thèmes ont été obtenus en utilisant la classification de Catanzaro (2015)

2.3.5.4 Description scientifique

La description scientifique a deux éléments : l'analyse qualitative et l'analyse quantitative. Cette démarche consiste à définir méticuleusement les différentes particularités qui ressortent des compilations afin d'en faire ressortir les caractéristiques (L'Écuyer, 1990).

2.3.5.5 Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats va prendre en compte l'ensemble des informations tirées de la littérature. Nous allons essayer d'expliquer les analyses effectuées en les confrontant aux théories.

2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

Le respect de la dignité de l'homme est une étape déterminante dans le processus de recherche notamment dans le processus de collecte de données. La collecte de données permet de confirmer ou d'infirmer des hypothèses formulées dans le cadre d'un sujet de recherche. Ainsi, elle doit être accompagnée afin qu'elles puissent garantir le respect pour toute personne qui y participe directement et dont les informations sont appelées à être utilisées dans le traitement, l'analyse des données, la divulgation et la sauvegarde des informations. Conscient de cet enjeu majeur, le Groupe en éthique de la recherche (GÉR) a été mis en place pour promouvoir l'éthique de la recherche avec des participants humains. Dans les principes directeurs de la *Politique*, le respect de la dignité humaine occupe une place centrale et s'identifie à travers trois principes : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice.

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32).

2.5 PRESENTATION DES DIFFERENTS ORGANISMES D'ETUDE

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différents organismes de notre étude, leurs activités et la portée de celles-ci. Nous allons commencer par Innove – Export PME, puis Développement Économique Canada et enfin Québec International.

2.5.1 Innove export PME

2.5.1.1 Présentation

INNOVE-EXPORT PME est un organisme à but non lucratif dont la mission est de favoriser l'essor des **PME manufacturières en croissance** du Bas-Saint-Laurent en jouant le rôle de catalyseur et en leur offrant un **accompagnement personnalisé** dans les secteurs de l'innovation technologique, de la production, et de la commercialisation tout en contribuant à leur développement à l'international. Elle offre des formations en commerce international, en coaching personnalisé, en restructuration et en recherche de financement. Elle a deux pôles ou secteurs : un secteur en innovation et un secteur en commercialisation et exportation.

2.5.1.2 Activités de Innove – Export PME

Innove-export PME offre principalement deux services : un service gratuit en Innovation - Production et un service payant en Commercialisation – Marketing.

- ✓ **Le volet Innovation – Production** concerne tout ce qui est développement, automatisation et mise en place des machines en entreprise. Cela touche l’implantation de processus d’amélioration continue, de perfectionnement et de développement de procédés de production et de produits.

- ✓ **Le volet Commercialisation – Marketing** consiste à aider les entreprises dans leurs démarches d’exportation que ce soit à partir du site internet, traduction bilingue jusqu’à l’exportation de leurs produits dans le marché cible. Cette démarche aide à structurer les stratégies de mise en marché, à améliorer les outils de performance existants et à repérer les nouvelles opportunités qui s’offrent à l’entreprise.

2.5.1.3 Portée des services d’accompagnement

Innove-export PME offre un service d’accompagnement de type assez spécifique mais avec des bases assez standards. Elle intervient aussi bien dans la phase de préparation que dans la phase d’entrée dans le marché étranger. Elle peut intervenir aussi dans la phase de prise de décision lorsqu’elle a accompagné l’entreprise depuis l’innovation. Cet accompagnement se matérialise par un apport en informations sur les procédures réglementaires, sur la connaissance interculturelle, la logistique douanière ainsi que la fiscalité côté logistique notamment la langue. A travers une offre diversifiée, elle permet aux dirigeants de développer :

- ✓ des capacités à sélectionner le marché étranger approprié (avec le réseau ORPEX)
- ✓ des compétences de vente, de détermination des prix et de la gestion de la distribution
- ✓ des capacités à acquérir des informations et à développer des contacts dans les marchés étrangers.

2.5.2 Développement Économique Canada (DEC)

2.5.2.1 Présentation

Développement Économique Canada ou DEC est un organisme, une agence du gouvernement fédéral qui n'est pas une agence distincte. C'est un ministère dans les faits qui peut prendre des décisions à caractère politique. Il a pour mission de promouvoir le développement économique à long terme des régions du Québec en accordant une attention particulière aux régions à faible croissance économique ou à celles qui n'ont pas suffisamment de possibilités d'emplois productifs. À ses débuts, Développement économique Canada ne couvrait que le Québec. C'est par la suite qu'il y a eu une volonté pour le Canada d'avoir une forte présence en exportation dans les secteurs d'avenir et aussi dans les secteurs très innovateurs. En effet, entre la recherche, le développement et la commercialisation, il y a un fossé à passer pour les entreprises où les prêteurs traditionnels hésitent d'embarquer. C'est là que Développement économique Canada prend tout son importance. Donc, DEC aide les entreprises à faire face à un risque plus élevé en essayant de les encourager à affronter les risques liés à la commercialisation à l'étranger.

2.5.2.2 Activités de DEC

DEC offre aux entreprises, aux organismes à but non lucratif et aux collectivités situées au Québec des services faciles d'accès et fondés sur **des normes de service de qualité**. On distingue les services-conseils, les services d'accompagnement et les services d'information.

- **Les services-conseils** : DEC, à travers ses conseillers, offre des services sur :
 - les programmes de financement et les initiatives ponctuelles de DEC;
 - les collaborateurs pouvant fournir de l'aide financière
 - les occasions de partenariats potentiels
 - les Politiques de retombées industrielles et technologiques

- **Les services d'accompagnement** : DEC offre aux entreprises des services dans la concrétisation de projets, la planification de montages financiers et la détermination des sources de financement. Également, DEC accompagne les collectivités aux prises avec des défis de transition et d'ajustement ou avec des industries en restructuration et au besoin la relance ou le développement d'un secteur donné ou d'un territoire ciblé.

- **Les services d'information** : DEC offre aussi de l'information sur ses programmes en s'assurant que les acteurs aient accès à un réseau de collaborateurs susceptibles de répondre à leurs besoins pour faciliter la réalisation de leurs projets.

2.5.2.3 Portée des services d'accompagnement

DEC offre un service d'accompagnement de type standard mais flexible basé sur un programme général. Il accompagne les entreprises tout au long de leur cycle de développement international structuré de la sorte : une année de négociation et

d'accompagnement, 2 années pour réaliser le projet et enfin un suivi des résultats du projet pendant 24 mois supplémentaires. Cette offre diversifiée permet aux dirigeants des entreprises de développer :

- ✓ des capacités à sélectionner le marché étranger approprié par le biais des conseillers;
- ✓ de l'intelligence sur les marchés étrangers
- ✓ de la propriété intellectuelle par les partenaires.

2.5.3 Québec International

2.5.3.1 Présentation

Québec international est un organisme sans but lucratif financé par les 3 paliers du gouvernement provincial fédéral et municipal. Cet organisme travaille également avec des partenaires privés qui lui permettent d'employer ses activités à titre d'agence de développement économique. Son objectif est de soutenir la croissance des entreprises de la région et de favoriser le rayonnement international autant de la région que des entreprises. Québec international est la fusion de plusieurs organismes qui travaillaient dans le développement économique. Il résulte alors d'une décision stratégique des acteurs économiques de la ville afin de travailler plus fort. Ainsi, grâce à ces fusions, Québec international touche aujourd'hui tous les aspects du développement économique. Alors, en qualité d'agence complètement intégrée, Québec International travaille pour attirer les investissements, pour aider les entreprises à combler les postes disponibles par le biais de son service d'attraction des talents étrangers.

2.5.3.2 Activités

Québec International offre des services qui sont nombreuses et diversifiées :

- **Service d'attraction d'investissements :** ce service regroupe l'entrepreneuriat technologique, l'implantation et l'expansion, la modernisation et la transformation technologique. En effet, Québec International a le mandat de soutenir l'entrepreneuriat technologique et l'innovation pour promouvoir la croissance des start-ups, de pouvoir les aider et les orienter.

- **Service d'attraction de talents :** le service d'attraction de talents est principalement un service de recrutement international qui permet de faire bénéficier à l'entreprise de diagnostics, services-conseils et d'accompagnement pour recruter.

- **Service des ventes et l'exportation :** Québec International est mandatée, par les gouvernements du Canada et du Québec, pour assumer le rôle d'organisme régional de promotion des exportations (**ORPEX**) pour la grande région de Québec. A cet effet, il offre des services-conseils et d'accompagnement en mise en marché.

- **Développement sectoriel :** le service de développement sectoriel est un lieu d'échange, d'accompagnement, d'activités, de projets et de programmes faits sur mesure pour les entreprises de même secteur. L'objectif de ces regroupements est de permettre aux intervenants et professionnels de même milieu de travailler entre eux et de faire progresser et rayonner le travail des entreprises de la région de Québec.

2.5.3.3 Portée des services d'accompagnement

Québec International a une offre complète au niveau de la formation, donc on a des formations qu'on offre dans des sujets très pointus qui touchent l'internationalisation, la gestion de réseaux de distribution dont la fiscalité internationale, les conformités douanières et la gestion des contrats internationaux. Ainsi,

- le Programme d'accélération du commerce international (PAC) propose mentorat et formations afin de permettre aux dirigeants d'entreprises lancer efficacement sur les marchés internationaux.
- les cellules d'exportation proposent un accompagnement intensif et adapté aux besoins et désirs d'expansion
- le parcours IME Europe réunit des entrepreneurs en croissance de la région qui partagent des enjeux et défis similaires par un programme de mentorat entrepreneurial international.
- et enfin, le programme de croissance numérique et marchés extérieurs aide les dirigeants à développer et à consolider leur croissance sur les marchés extérieurs grâce au commerce numérique.

CHAPITRE 3

ANALYSE DES DONNEES

Dans ce chapitre de notre étude, nous nous plongeons au cœur de la gestion des risques et de l'accompagnement des PME. Le chapitre se divise en trois sections majeures : la première examine les facteurs de risques, la deuxième, la gestion des risques, tandis que la troisième se penche sur les services d'accompagnement en utilisant la classification de Catanzaro comme référence.

3.1 ANALYSE DES FACTEURS DE RISQUES

L'analyse des facteurs de risques va se faire suivant deux étapes. D'abord, nous allons analyser les facteurs exogènes puis, nous analyserons les facteurs endogènes.

3.1.1 Facteurs exogènes

3.1.1.1 Les aspects politiques

Véritable préoccupation majeure en raison des actions inattendues et imprévisibles de la part des pays hôtes, le risque politique peut impacter négativement les projets internationaux et ses conséquences peuvent décourager les entreprises. Selon notre interlocuteur de Innov Export, la baisse des ventes et la rupture des contrats sont les premiers risques à considérer sans oublier la baisse des rendements espérés qui va en être une conséquence directe. Ce problème est particulièrement présent chez des entreprises, notamment des PME qui transigent aux Etats-Unis, qui ont connu une érosion progressive de leurs contrats commerciaux, des difficultés croissantes pour les transactions financières et une altération des bénéfices en raison des multiples taxes. Pourtant, Susan Strange (1988)

souligne le rôle crucial que jouent les entreprises, en particulier les PME dans la prise de décisions politiques, non sans dénoncer la vulnérabilité des entreprises face à d'éventuelles volatilités politiques. Au final, le chiffre d'affaires final des entreprises s'en trouve impacté. La théorie de Ian Bremmer sur « le risque politique global » va dans le même sens. En effet, ces travaux mettent en évidence la nécessité de considérer les facteurs politiques dans une perspective globale lors de l'évaluation des risques associés aux projets internationaux (Bremmer,2010). Le cas similaire a été noté pour les entreprises canadiennes qui exportent vers l'Arabie saoudite. Beaucoup d'entre elles ont d'abord connu une régression puis, une suspension complète de leurs contrats commerciaux. Ce qui met en exergue la vulnérabilité des entreprises internationales face aux volatilités politiques et à leurs impacts sur les activités commerciales. Exacerbé par la possibilité de nationalisation, l'instabilité politique est aussi un autre risque souligné par notre interlocuteur de Québec International. À titre d'exemple, il souligne le cas de Venezuela où le Président avait nationalisé plus de 250 entreprises considérant qu'elles ne respectaient pas le modèle économique du pays. Aussi, le risque inhérent aux modifications des tarifs de services publics, particulièrement lorsque les prix sont dictés par le gouvernement constitue un handicap si jamais il est sous-estimé. En effet, si à un moment donné, le gouvernement décide de changer les tarifs, ça change toutes les règles de jeu pour l'entreprise. Ces constats vont dans le même sens que les conclusions de Friedrich Hayek (1944) qui a montré les incertitudes que peuvent créer les politiques gouvernementales mais aussi leur influence dans les projets internationaux. De plus, les travaux de Stiglitz (2017) sur la mondialisation et les inégalités économiques peuvent être utilisées pour apporter une perspective critique aux risques politiques. Ces travaux suggèrent que les politiques commerciales et économiques peuvent aggraver les disparités affectant directement les entreprises engagées dans des projets internationaux. Enfin, le risque lié à l'orientation protectionniste du pays est aussi à prendre en considération. Les politiques commerciales et économiques en imposant des barrières tarifaires et non tarifaires, peuvent, en effet, impacter sévèrement les flux commerciaux.

3.1.1.2 Les risques économiques et financiers

Pour Québec International, le risque le plus redouté est la volatilité du taux de change. Aussi appelé risque de change, elle se produit lorsque la variation du taux de change entraîne une fluctuation de la valeur d'un investissement donné. Malheureusement, beaucoup de pays émergents sont liés aux dollars. Ce qui expose les projets à des perturbations potentielles tant au niveau des ventes que de l'approvisionnement. Telles ont été les mêmes conclusions que les économistes Maurice Obstfeld et Kenneth Rogoff, dans leur ouvrage "The Curse of Cash" (2016). Ces derniers, ayant exploré les défis liés à la volatilité des taux de change dans un contexte financier mondial en évolution, soulignent que la fluctuation des devises peut avoir des implications importantes sur les entreprises engagées dans des transactions internationales, notamment en termes de gestion des risques et de stratégies d'entreprise. Un autre risque souligné par notre interlocuteur de Québec International est lié à l'inégale répartition des revenus qui va avoir d'énormes conséquences sur le marché. Dans certains pays, les changements économiques font en sorte que la classe moyenne prend de plus en plus d'envergure, stimulant ainsi la consommation et potentiellement augmentant les ventes de produits. Cependant, d'un autre côté, cela va affecter l'approvisionnement parce que les coûts de la main-d'œuvre vont augmenter. Alors, ça va avoir des répercussions sur les coûts, mais aussi sur les prix qui auront tendance à augmenter dans le marché. Ce qui va créer un effet de substitution de marché. D'ailleurs, Joseph Stiglitz (2017) qui a approfondi ces réflexions sur les inégalités économiques et leurs effets sur les marchés mondiaux a mis en évidence la manière dont les changements dans la répartition des revenus influencent les comportements de consommation et de production à l'échelle internationale. Les gens vont préférer s'approvisionner ailleurs où les prix sont encore plus compétitifs ; ce qui résonne avec les préoccupations de Québec International concernant l'impact sur le marché. Par exemple, en Chine où les changements des classes moyennes sont grandissants, les gens vont préférer aller au Vietnam, en Inde, etc. De plus, avec l'augmentation du taux d'intérêt, les gens vont avoir une propension plus élevée à faire des économies donc à épargner, à consommer moins et à utiliser moins leur carte de crédit.

Pour notre interlocuteur de Développement Économique Canada, il y a les risques liés au manque de liquidités qui peuvent faire en sorte que les projets d'exportation ne se réalisent jamais tout à fait comme dans le plan d'affaires. En effet, des causes externes peuvent souvent affecter le potentiel des clients prévus d'adopter le produit ou entraîner que l'adoption finit par se faire 6 mois, un an ou même 18 mois plus tard. Ce qui met à l'épreuve les PME qui n'ont souvent pas la patience d'attendre le marché d'exportation par rapport à des opportunités et pour les nouveaux exportateurs. C'est un risque assez important où l'effet le plus senti parce que les demandes d'achat vont être retardées. Dans son ouvrage "Multinational Enterprise and Economic Analysis" (1996), Richard E. Caves discute des défis de liquidité rencontrés par les entreprises multinationales dans leurs opérations à l'étranger. Ses travaux pourraient fournir des perspectives supplémentaires sur les risques liés au manque de liquidités mentionnés par Développement Économique Canada. Si de plus, il y a une crise financière, il peut y avoir une volatilité accrue des taux de change qui peuvent contraindre les clients à supporter des charges financières. Il en résulte une incertitude quant au calendrier des transactions et à la réalisation des ventes. Piketty (2014) analyse en profondeur les inégalités économiques à l'échelle mondiale. Son travail fournit des éléments précieux sur les effets de l'inégale répartition des revenus sur les marchés internationaux. Enfin, il y a le risque lié au non-respect des lois. En effet, il y a des clients qui, dans des territoires, ne respectent pas les lois ou les ententes de la même façon. En Chine par exemple, une entreprise a perdu environ 600 000\$ dans le cas de différends, souligne le répondant de DEC. Elle devrait être réglée à signature mais le client n'a pas respecté les clauses.

3.1.1.3 Les risques judiciaires

Notre interlocuteur de Québec International souligne d'abord que la forte bureaucratie présente dans de nombreux pays émergents, tels que le Brésil, engendre une lourdeur administrative et complique l'élaboration des contrats pour les PME. Cette

complexité administrative crée des obstacles majeurs en termes de négociations contractuelles, affectant la capacité des entreprises à établir des accords solides et protecteurs. Les travaux de Rodrik (2017) explorent les implications de la bureaucratie excessive sur le commerce international. Ils soulignent comment la complexité administrative peut entraver la capacité des entreprises à conclure des accords commerciaux efficaces et les impacts négatifs sur la croissance économique. De plus, Strange (2018) aborde les défis de la bureaucratie et de la complexité administrative dans les affaires internationales. Elle met en lumière l'impact de ces obstacles sur les entreprises, en particulier les PME, lorsqu'elles opèrent sur les marchés mondiaux. En outre, le problème de la protection des droits de propriété intellectuelle, tels que les contrats et les brevets, se révèle souvent insuffisante dans ces pays avec les lacunes des régimes de propriétés intellectuelle dans certains pays et les défis auxquels sont confrontés les entreprises internationales (Drahos, 2010 ; Susan Sell, 2003). Les PME peuvent alors se retrouver vulnérables face à des problèmes juridiques et à des lacunes dans la protection de leurs actifs, compromettant ainsi leur position sur le marché international. Un autre défi qui a été noté est le fonctionnement du système judiciaire dans certains pays qui est différent par rapport au cadre canadien. Ces différences dans les systèmes juridiques et les pratiques judiciaires engendrent souvent des difficultés pour les PME, entraînant souvent des litiges complexes et des interprétations divergentes des lois. Dans leur ouvrage "International Patent Litigation : Developing an Effective Strategy" (2017), Müller et Régibeau explorent les défis juridiques rencontrés par les entreprises dans le cadre de litiges de propriété intellectuelle à l'échelle internationale. Leurs recherches offrent des perspectives sur les différences entre les systèmes judiciaires et les pratiques juridiques dans divers pays. De plus, Stephan (2017), à travers ses études, offre des perspectives sur les défis juridiques auxquels font face les PME lorsqu'elles opèrent à l'échelle internationale. Enfin, un aspect souvent sous-estimé est la difficulté pour les PME de se tenir informées des différends juridiques potentiels. Les lacunes dans le système judiciaire local, une application incohérente des lois et une compréhension limitée des rouages juridiques peuvent conduire les PME à méconnaître les risques légaux, les exposant ainsi à des situations litigieuses imprévues.

3.1.1.4 Les risques culturels

Les risques culturels peuvent découler de plusieurs sources et ont le potentiel d'affecter significativement le succès d'un projet. A travers les entrevues, il est ressorti deux aspects fondamentaux de risques culturels : l'adaptation aux différences culturelles et la compréhension des valeurs et de l'environnement socioculturels du pays hôte. L'adaptation aux différences culturelles constitue un véritable problème. Outre les routines, locales, les pratiques commerciales et les stratégies marketing qui peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre, notre interlocuteur de Québec International souligne l'incapacité à aligner ces aspects sur les spécificités des pays. Ce qui entraîne des pertes financières substantielles dans la phase de commercialisation. Ce qui entre en adéquation avec les préoccupations de Hofstede (2010) qui a essayé d'explorer les différences culturelles dans le contexte des affaires internationales en mettant en lumière l'importance de comprendre les dimensions culturelles telles que l'individualisme, le collectivisme, etc., pour une adaptation efficace aux différences culturelles dans les projets internationaux. La non adaptation du produit peut être une conséquence directe pour des questions de conformité ; les normes environnementales doivent être respectées. En Europe, par exemple, ils se soucient de tout ce qui est toxique, de tout ce qui est coloration et les entreprises doivent fournir des preuves pour justifier la conformité des produits, poursuit notre interlocuteur. De plus, un manque de sensibilité et de connaissance des valeurs socioculturelles du pays d'accueil est un autre aspect à prendre en compte selon le répondant de Innov Export. D'ailleurs, en abordant les défis spécifiques liés à la gestion des différences culturelles dans les marchés émergents, Steers et Nardon (2015) ont adopté des études de cas fournissant des exemples concrets des défis rencontrés par les entreprises lorsqu'elles opèrent dans des contextes culturels différents. Les malentendus liés à la communication, aux pratiques commerciales et aux interactions professionnelles peuvent entraîner des difficultés de compréhension et de communication. Ces résultats corroborent aussi les résultats de Hall (1976) qui a examiné les interactions interculturelles et les défis de communication qui en découlent. En effet, son modèle de la

communication à haut et bas contexte offre des résultats similaires sur la manière dont les différences de contexte culturel peuvent influencer les interactions professionnelles et la compréhension mutuelle. De plus, pour notre interlocuteur, le statut des PME dans le pays cible peut aussi engendrer des défis supplémentaires. Il souligne par exemple qu'un exportateur canadien traitant est considéré comme importateur aux États-Unis non-résident. Celui-ci peut lui contraindre d'assumer la totalité de la chaîne logistique impactant ainsi les ventes, les coûts, la fiscalité et les opérations de l'entreprise.

3.1.1.5 La corruption

Induisant un effet dissuasif, la corruption est un problème complexe qui fait que les entreprises ne prennent pas le risque de transiger dans des secteurs où elle est flagrante, elles décident de ne pas y aller parce qu'elles ne sont pas à l'aise d'établir certains types de pratique, souligne le répondant de Québec International. D'ailleurs, en explorant en profondeur les causes et les conséquences de la corruption dans le contexte des gouvernements et des entreprises, Rose et Ackerman (2016) ont essayé de montrer la manière dont celle-ci affecte les décisions commerciales et les risques pour les entreprises. La corruption est un facteur qui fait que beaucoup d'entreprises désistent sur un marché donné. En effet, ces dernières ont le souci de préserver leur code éthique et se protéger de tout risque réputationnel. C'est de plus en plus vrai dans les pays émergents où on voit des problématiques liées au trafic de drogue par exemple ou de blanchiment d'argent. En étudiant les liens entre la corruption, la gouvernance et la croissance économique, Kaufmann et Kraay (2019) ont d'ailleurs mis en évidence l'importance de lutter contre la corruption pour promouvoir un environnement commercial sain et propice à la croissance.

3.1.1.6 Les caractéristiques du marché

L'une des principales lacunes souvent sous-estimées par les PME est le défaut de mise en place d'une stratégie adéquate pour faire face à la réalité de la mondialisation. Les PME et notamment les PME traditionnelles sont alors exposées à des risques liés à la concurrence sur la scène internationale. En effet, pour notre interlocuteur de Québec International, certaines de ces entreprises, se concentrant exclusivement sur le marché local, négligent assez souvent les pressions concurrentielles extérieures sans se rendre compte que le marché local peut être soumis à des perturbations venant de l'étranger. Le premier risque que les PME négligent et qui est assez déterminant est lié au manque de stratégie dans le contexte de la mondialisation. Selon notre interlocuteur de Québec International, la plupart des PME surtout les PME traditionnelles vont subir les risques liés à la concurrence internationale. Certaines, avant de transiger, ne fournissent pas d'effort dans ce sens sous prétexte qu'elles transigent seulement dans le marché local oubliant même que le marché local n'est pas épargné. Knight et Riesenberger (2017), en examinant les défis spécifiques auxquels sont confrontées les PME dans le contexte de la mondialisation ont d'ailleurs montré l'importance d'une stratégie adaptée pour faire face à la concurrence mondiale et les risques associés au manque de préparation des PME. De plus, notre interlocuteur souligne le manque de transparence sur les marchés internationaux. L'accès à l'information n'est pas toujours garanti et la barrière de la langue est assez complexe. L'exemple du mandarin illustre bien cette complexité et les outils de traduction automatisés ne sont pas assez performants. Un risque notable pour son caractère un peu délicat est le risque de contrefaçon et de reproduction frauduleuse des produits et services. De nombreuses appréhensions sur ce risque ont poussé de nombreuses entreprises à repenser à leur projet de pénétrer des marchés comme la Chine, l'Inde, etc. même si ces marchés offrent des perspectives d'affaires prometteuses.

3.1.1.7 Le risque de non-paiement

Le risque de non-paiement lors d'échanges internationaux constitue une préoccupation majeure pour les entreprises. La difficulté réside dans l'évaluation de la fiabilité du client et de son historique de crédit, ce qui génère fréquemment des pertes financières. En effet, les entreprises se retrouvent souvent seules à assumer la plupart de ces risques, étant confrontées à l'incertitude inhérente aux transactions internationales. D'ailleurs Altman et al., ayant examiné les liens entre le crédit et le commerce international n'ont pas manqué de mettre en lumière les défis de l'évaluation de la fiabilité des clients et les risques de non-paiement dans les transactions internationales. Cette incertitude traduit par des obstacles considérables lors du recouvrement des paiements pour les biens et services fournis. En conséquence, les entreprises éprouvent régulièrement des difficultés à récupérer les paiements pour leurs produits ou services livrés. L'absence de garanties solides et la complexité des processus de recouvrement dans un contexte international augmentent les risques financiers pour ces entreprises, compromettant leur rentabilité et leur stabilité financière.

3.1.1.8 Le manque d'infrastructures

Pour Innov Export, le manque d'infrastructures peut occasionner des retards de livraison causés par des problèmes de sécurité sur les routes, des problèmes liés à la communication. Sous bien des cas, ces obstacles peuvent compromettre la livraison effective des marchandises à leur destination finale. De plus, une conséquence préoccupante est l'augmentation potentielle des coûts, résultant de la médiocrité des infrastructures en place, ou une augmentation des coûts du fait de la mauvaise qualité des infrastructures, souligne Québec International. Dans cet ordre d'idée, Collier (2007) a essayé d'examiner les défis du développement économique dans les pays à faible revenu, y compris les obstacles liés au manque d'infrastructures. Son analyse offre des perspectives sur les impacts économiques de

ce manque sur les entreprises et les projets internationaux. Dans certains pays, ces coûts pourraient être plus élevés que les coûts internationaux de transport. En effet, le transport interne peut être beaucoup plus cher, beaucoup plus coûteux que le transport international. Dans leur article "Transport Infrastructure and Trade Costs: Evidence from Chile" (2019), Engel et ses collègues étudient les liens entre les infrastructures de transport et les coûts commerciaux. Leur recherche fournit des données empiriques sur l'impact des infrastructures sur les coûts logistiques et les performances des entreprises. Au niveau des ressources de communication aussi, l'augmentation des frais peut arriver dans bien des cas. Par exemple, en Colombie où la géographie contribue à une faible densité d'infrastructures développées de telle sorte que les ressources du pays ne sont pas très développées et qu'il est plus coûteux d'envoyer certains produits du centre-ville au port qu'au port en Chine. Dans le même sillage, Desmet et ses collègues examinent, dans leur article "The Geographic Determinants of Internationalization" (2016), les facteurs géographiques qui influent sur le processus d'internationalisation des entreprises. Leur analyse met en lumière l'importance des infrastructures dans la facilitation des échanges internationaux et des investissements. Les conséquences financières s'étendent également au domaine des ressources de communication. Cette situation peut entraîner des augmentations tarifaires dans le secteur des communications comme c'est le cas à Dakar, au Sénégal où le bureau de Québec International affiche des coûts de services de communication et d'accès à internet parmi les plus élevés. En Afrique, le bureau de Québec International à Dakar est l'un des bureaux qui coutait le plus au niveau de service des communications, internet et tout, souligne notre interlocuteur. Dans tous les autres bureaux de Québec international à l'étranger, les 80% du budgets sont alloués à l'infrastructure de communication. Donc, le déficit en infrastructures a un impact direct sur les dépenses liées à la dotation en personnel et au fonctionnement et les coûts qu'il engendre pourraient se traduire par des charges financières supplémentaires pour l'entreprise et potentiellement en entravant la fluidité et l'efficacité opérationnelle des projets internationaux.

3.1.1.9 La qualité et Prix de la main d'œuvre dans le pays visé

Trouver une main d'œuvre étrangère qualifiée est un véritable enjeu pour les entreprises qui veulent s'installer à l'étranger. Pour notre interlocuteur de Québec International, elle touche beaucoup l'approvisionnement et l'impact va se sentir au niveau du canal de distribution préconisé par la PME notamment avec l'augmentation des coûts de production si jamais l'entreprise est dans une logique d'implantation. C'est donc une problématique assez complexe. Winterton et al. (2017) ont à cet effet, abordé les implications de la mondialisation sur l'emploi et le recrutement de travailleurs qualifiés à l'étranger. Ce qui pourrait affecter la qualité de la production. Pour Innov Export, les contingences liées aux visas peuvent entraîner des limites quant à l'implication directe des ingénieurs déployés à l'étranger dans la manipulation des équipements. Cette mauvaise mise en œuvre peut générer des retards dans le processus d'installation ou entraîner des coûts additionnels pour l'entreprise et potentiellement avoir un impact négatif sur la satisfaction du client. De plus, dépendamment du visa, il y a le risque que les ingénieurs envoyés à l'étranger par l'entreprise ne puissent toucher aux différentes machines. Dans certains cas, cela peut se traduire par le fait qu'ils ne sont autorisés qu'à fournir des orientations et des directives qui peuvent souvent être mal interprétées, voire totalement ignorées, aboutissant à des installations incorrectes. Malheureusement, il y a dans des pays où, même si les directives sont assez explicites, ils vont faire des choses complètement à l'envers, souligne l'interlocuteur.

3.1.2 Facteurs endogènes

3.1.2.1 La gestion et l'expérience de l'équipe de direction

Le manque d'expérience au sein de l'équipe de direction peut engendrer divers risques lors de projets d'exportation. D'abord, il pourrait conduire à des investissements peu rentables qui

aboutiraient à des pertes financières en raison d'un déficit de compétences, de connaissances et d'expertise spécifiques au projet en question. D'ailleurs, Child et ses collègues (2020) n'ont pas manqué d'examiner les défis de la gestion stratégique dans un contexte international. Une place privilégiée a été accordée aux risques liés au manque d'expérience au sein de l'équipe de direction et les conséquences financières qui en découlent. Un exemple concret, rapporté par notre intervenant de Québec International, illustre une entreprise ayant perdu 2 millions de dollars en voulant exporter vers la Chine, par méconnaissance du marché et des stratégies marketing adaptées. Malgré des investissements conséquents, le rendement escompté n'a pas été atteint. C'est pourquoi, Li et ses collègues (2018), en analysant les liens entre l'internationalisation des entreprises et leurs performances, ont mis en évidence l'importance de l'expérience et de l'expertise dans la réussite des projets d'exportation. En outre, il existe un risque pour les dirigeants d'entrer sur un marché sans avoir préalablement étudié toutes les étapes nécessaires, sans avoir mené les études de marché adéquates, ou sans avoir mobilisé les équipes nécessaires. Selon les propos de Innov Export, l'absence de ces étapes préparatoires peut compromettre le succès du projet. D'ailleurs, Harzing (2019) ont insisté sur l'importance de la formation et de l'expérience pour les dirigeants impliqués dans des projets internationaux. Un cas révélateur concerne une entreprise exportant des algues sans avoir obtenu la certification requise au Canada avant la transaction. Une fois le conteneur arrivé en Chine, une analyse phytosanitaire a été demandée, mais le client ne l'avait pas réalisée avant le départ du Canada, entraînant des complications majeures.

3.1.2.2 Le manque d'employés possédant les compétences

Le manque d'employés possédant les compétences voulues constitue un défi assez important pour les PME, d'après notre répondant de Québec International. C'est une situation particulièrement critique notamment dans les secteurs liés à la production, où une pénurie de main-d'œuvre se fait énormément ressentir. En étudiant les effets des pénuries de compétences sur la productivité du travail, Belloni et ses collègues (2019) ont essayé montrer

les conséquences économiques du manque d'employés qualifiés dans des secteurs spécifiques. Johnathan Dingel et Brent Neiman (2020) sont allés plus loin en essayant d'examiner les compétences requises pour les emplois pouvant être effectués à distance. Leur analyse met en lumière l'importance des compétences spécialisées dans un contexte où le travail à distance devient de plus en plus courant. Ainsi, en raison de ce déficit de personnel qualifié, les entreprises sont contraintes de décliner certaines commandes car étant dans l'incapacité de les honorer. C'est un enjeu et un frein important à la croissance pour la région. Dans les domaines spécialisés tels que l'industrie du jeu vidéo, la rareté des ressources est aussi très manifeste. De même, dans le domaine manufacturier dont le soudage et la manipulation de machinerie, le déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre se fait sentir de manière assez tangible de telle sorte que les entreprises sont obligées d'annuler ou de refuser des opportunités commerciales à l'échelle internationale. Pour notre interlocuteur, un autre défi majeur est lié à l'absence de gestionnaires particulièrement attirés aux projets internationaux. Ce qui explique le manque de suivi quant au développement de compétences et à l'acquisition d'expérience à l'international.

3.1.2.3 Le manque d'engagement

Pour le représentant de DEC, les PME ne sont pas souvent optimistes et leurs insuccès à l'exportation viennent souvent du manque de focus, d'engagement parce qu'elles veulent faire de l'exportation à temps partiel alors que l'exportation, elle-même, est un engagement à temps plein. D'ailleurs, Sarianna Lundan et John H. Dunning (2018) soulignent l'importance de l'engagement continu dans la réussite des projets internationaux et les conséquences négatives du manque de focus et d'engagement. Donc, l'insuffisance d'investissement en termes de temps, de ressources humaines et financières engendre un ensemble de risques préjudiciables à la réussite des projets internationaux. Ainsi, négliger l'engagement continu requis par l'internationalisation expose les PME à des conséquences négatives potentiellement dévastatrices pour leurs efforts d'expansion. Il va s'en découler

une performance moindre, une perte de compétitivité sur les marchés étrangers et une diminution de la crédibilité auprès des partenaires potentiels. De plus, le manque d'engagement requis peut aisément compromettre le développement et la mise en œuvre de stratégies appropriées pour aborder les défis spécifiques aux marchés internationaux. D'ailleurs, Maria Chiarvesio et al. (2020) examinent l'impact de la révolution numérique sur les stratégies d'internationalisation des entreprises. Leur analyse met en évidence l'importance de l'engagement à temps plein dans un contexte où la concurrence mondiale est de plus en plus intense. En effet, une approche à temps partiel limite la capacité à anticiper et à répondre aux fluctuations du marché, aux exigences réglementaires changeantes et aux variations des préférences des consommateurs.

3.1.2.4 Le manque de ressources financières

Le manque de ressources financières représente un défi fondamental pour les PME engagées dans des projets d'internationalisation. Cette contrainte financière peut engendrer une série de conséquences dommageables, notamment une limitation de la capacité des PME à explorer de nouveaux marchés et à disposer d'une marge de manœuvre adéquate pour opérer efficacement dans des contextes internationaux. En effet, l'expansion à l'échelle mondiale exige des investissements conséquents ainsi qu'une réserve financière solide, des aspects souvent absents chez les PME, souligne l'expert du DEC. L'analyse approfondie de l'expert de Innov Export confirme ces réalités préoccupantes en mettant en exergue le problème spécifique du fonds de roulement. Cette insuffisance de capacité financière peut agir comme un frein majeur même pour les entreprises ayant des opportunités commerciales prometteuses et une organisation interne bien structurée. Ce manque de liquidités peut, à terme, compromettre la progression des PME et les contraindre à réduire voire abandonner leurs initiatives d'expansion à l'international. La gestion financière rigoureuse et la disponibilité de fonds adéquats sont donc critiques pour la réussite des entreprises dans leurs efforts d'internationalisation.

3.1.2.5 Le manque de moyens

Le manque de moyens, selon l'analyse de nos interlocuteurs de Québec International et de Innov Export, se rapporte essentiellement à un manque initial d'informations. Cette lacune concerne principalement l'absence d'informations sur les normes spécifiques, telles que les normes électroniques de la communauté économique ou les normes phytosanitaires. Les PME se retrouvent ainsi confrontées à un déficit de connaissances crucial. Elles sont souvent dans l'incertitude quant aux démarches à entreprendre dans différents domaines, ne sachant pas où trouver les ressources nécessaires pour s'adapter aux exigences des marchés étrangers, notamment en matière de communications. Dans le même ordre d'idée, Hennart et Dunning (2022), ayant examiné les défis auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles opèrent dans des marchés émergents, soulignent l'importance de l'accès à des informations précises sur les normes et les exigences des marchés étrangers pour réussir dans ces environnements complexes. Ce qui, à la longue, entraîne une désorientation et pourrait même compromettre la réussite des projets internationaux, du seul fait que la réussite de ces projets dépend étroitement de l'accès à des ressources adéquates, sans oublier que cette désorientation est principalement causée par un manque d'informations sur la réussite des projets internationaux (Beamish et Rugman, 2021 ; Simone Baglioni et al., 2020).

3.1.2.6 L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

Selon les avis recueillis de nos interlocuteurs, l'internationalisation de la chaîne de valeur entraîne une complexité accrue, susceptible de déclencher des retards dans les délais de livraisons des marchandises, des problèmes de qualité des produits livrés allant jusqu'à la non-conformité du produit. Cette complexité vient de son envergure couvrant l'ensemble des maillons essentiels tels que la production, l'approvisionnement et la distribution. Ce que

soutiennent Gereffi et Sturgeon (2023) qui ont examiné les défis et les opportunités associés à l'internationalisation des chaînes de valeur. En effet, leur analyse met en évidence les risques potentiels pour la stabilité financière des entreprises résultant de la complexité croissante des chaînes de valeur mondiales.

Par conséquent, une gestion défaillante de l'un de ces niveaux pourrait engendrer des écarts de coûts, prolonger les délais de livraison et impacter d'autres aspects, sans oublier l'impact non négligeable de la distance géographique.

Une dimension particulièrement préoccupante, mise en lumière par notre répondant de DEC, est l'influence potentielle des risques liés à la chaîne de valeur sur la stabilité financière de l'entreprise. En effet, les coûts imprévus s'imposent comme des conséquences directes et préoccupantes de cette complexité croissante. Cette analyse corrobore celle de Helper et al. (2021) qui ont mis en lumière les défis opérationnels et financiers auxquels sont confrontées les entreprises engagées dans des chaînes de valeur internationales. Ces dépenses, si elles ne sont pas anticipées, pourraient potentiellement déséquilibrer le bilan financier de l'entreprise, compromettant ainsi sa rentabilité et sa capacité à atteindre ses objectifs financiers.

3.1.2.7 L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs

La nécessité d'un solide réseau d'affaires ou de partenaires pour la réussite des projets internationaux des PME est un aspect crucial, comme relevé par les différents intervenants. L'absence de ce réseau comporte divers risques à plusieurs niveaux. D'abord, notre interlocuteur de Québec International considère que le manque d'accès à des informations actualisées sur le marché ciblé peut entraîner des décisions moins éclairées. Ceci pourrait potentiellement mener à une insatisfaction client, des retards dans les livraisons ou une baisse

de la qualité des produits livrés. De plus, l'absence de structuration, comme mentionné par Innov Export, peut compromettre la coordination des activités, entraînant des retards, des erreurs ou une utilisation inefficace des ressources disponibles. Une coordination inefficace peut non seulement impacter la qualité et la ponctualité des livraisons, mais aussi générer des coûts inutiles ou des gaspillages de ressources, affectant ainsi la rentabilité globale du projet. Par ailleurs, l'absence d'informations sur la concurrence, pointée par l'intervenant du DEC, peut avoir des conséquences majeures. Des efforts importants peuvent être investis dans un projet pour découvrir ensuite l'existence de concurrents majeurs, plus compétitifs sur le marché visé. Cette prise de conscience tardive expose les PME à des risques significatifs, pouvant influencer négativement tous les aspects du projet, de sa rentabilité à sa viabilité.

3.2 GESTION DES RISQUES

Dans ce paragraphe, nous abordons la gestion des risques dans le contexte des PME. Cette section se concentre d'abord sur la gestion des risques exogènes, ceux qui proviennent d'éléments externes à l'entreprise. Ensuite, nous examinons la gestion des risques endogènes, ceux qui émergent des processus internes et des structures de l'organisation elle-même.

3.2.1 Gestion des risques exogènes

3.2.1.1 Les risques politiques

Les défis liés à l'instabilité politique se manifestent plus dans les pays émergents notamment dans le continent africain, considéré comme un continent à géométries variables où chaque pays possède sa propre dynamique politique. Tous les intervenants ont souligné l'importance pour les entreprises, de se doter de partenaires solides et d'un réseau assez

robuste. Les intervenants de Québec International et de DEC soulignent conjointement l'importance pour les PME de s'informer en profondeur et de comprendre les multiples facettes des réalités des pays ciblés. Notre interlocuteur de Innov Export met en évidence la pertinence d'établir des contacts politiques pour identifier les personnes ressources en cas de difficultés. A cet effet, les antennes de Québec à l'étranger notamment celle de Sao Paulo (Brésil), les bureaux dans les principales villes et ports et les consulats jouent un rôle important dans ce sens. De plus, tous les intervenants s'accordent sur la nécessité pour les PME de prévoir des marges de manœuvres dans leurs projections financières afin de se prémunir des potentielles pertes qui pourraient être prégnantes à l'étranger qu'au niveau domestique. Ils conseillent fortement aux entreprises d'explorer la souscription d'assurance adaptée. Notre intervenant souligne par ailleurs l'apport crucial des délégués commerciaux commerçants qui réalisent des analyses pour évaluer les risques politiques. Mais, comme l'indique le répondant de DEC, cela ne doit pas empêcher les entreprises de réviser et d'ajuster leurs plans d'affaires pour maximiser leurs chances de succès, ce qui peut être perçu comme une forme d'auto-assurance. Enfin, il y a aussi des assurances qui ont été développées pour certains pays, souligne notre interlocuteur de Québec International. A titre d'exemple, EDC propose des services qui permettent d'anticiper et de se prémunir de certains risques politiques. Ces mesures sont cependant adaptées selon les pays. D'ailleurs, il existe des territoires où EDC n'offre pas d'assurance en raison des niveaux élevés de risques. Dans ce cas, notre interlocuteur de Québec International souligne que cela pourrait être un indicateur pertinent pour guider les décisions d'expansion, car le refus de EDC d'assurer est un signal sur le niveau de risque critique d'un pays donné.

Le tableau qui suit présente les différentes méthodes de gestion des risques discutées par nos interlocuteurs.

Tableau 2: Gestion des risques liés aux aspects politiques

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Se doter de bons partenaires	X	X	X
2. Bien s'informer, S'imprégner des réalités	X		X
3. Anticiper, prévoir un coussin dans ses grilles	X	X	
4. Prendre des assurances	X	X	
5. Mis au point d'alertes sur les risques politiques	X		
6. Créer un système de cotation des politiques a faire sur le marché	X		
7. Réviser, retravailler son plan d'affaires	X	X	

3.2.1.2 Les aspects financiers et économiques

La gestion des aspects financiers et économiques, en particulier la volatilité des taux de change, apparaît comme un défi majeur pour les entreprises engagées dans des activités internationales, selon les intervenants interrogés. Pour l'ensemble des interlocuteurs, une observation récurrente est le manque de stratégie formelle de gestion des taux de change dans la plupart des entreprises. Les fluctuations des devises n'étant pas toujours prises en compte dans la fixation des prix, elles exposent les entreprises à des risques importants de change. Les répondants ont recommandé plusieurs mesures préventives pour atténuer ces risques. D'abord, une solution serait de recourir à des banques ou des organismes spécialisés pour bénéficier de couvertures de change, de l'utilisation de contrats à terme pour fixer les taux de change, et même de la détention de comptes en devises étrangères. En outre, une suggestion concrète de Innov Export est d'explorer les options offertes par les EDC (Export Development Canada) qui proposent des assurances pour les stocks à l'étranger, avec des taux de couverture et des taux de change plus accessibles aux PME. Ces organismes cherchent à évaluer l'exposition au risque des entreprises, et les accompagnent en leur offrant des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques, tout en les référant à d'autres ressources si nécessaire.

Tableau 3: Gestion des risques liée aux aspects économiques et financiers

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Sensibiliser les entreprises sur l'importance d'avoir un compte en dollars	X	X	
2. Faire appel a une banque	X	X	X
3. Avoir une couverture du taux de change	X	X	X
4. Utiliser des contrats a terme	X	X	X
5. Segmenter la clientèle, établir en amont des stratégies de pénétration de marché	X		
6. Changer et formaliser les contrats avec le client pour les orienter	X	X	
7. Retarder ou augmenter les demandes d'achat au moment de la crise		X	

3.2.1.3 Les aspects judiciaires et légaux

Pour ce qui concernent les aspects judiciaires et légaux, ils se traduisent plus par des lourdeurs administratives. Les blocages aux douanes sont aussi très fréquents. Même si tout est en règle, Innov Export considère que, selon leurs expériences, les entreprises doivent prévoir une petite mallette d'argent pour que le produit passe. En effet, en Chine par exemple, il est arrivé que la douane demande un certificat d'origine à une entreprise alors que celui-ci doit être demandé dans le cas d'accords entre deux pays ; ce qui n'était pas le cas entre la Chine et le Canada. Québec International et DEC, quant à eux, demandent aux entreprises de se munir de contrats certifiés avant d'entrer dans les marchés extérieurs. De plus, tous les répondants demandent aux entreprises de passer par des négociations, de veiller à ce que les

contrats soient faits dans les lois canadiens (suggéré par Québec International) tout en faisant appel à un spécialiste en droit international tout au long du processus.

Pour le cas spécifique de la propriété intellectuelle, notre répondant de Québec International souligne que la meilleure façon qu'une entreprise pourrait la gérer c'est qu'elle ait une capacité d'innovation supérieure aux autres. Pour cela, elle pourrait essayer d'exporter la dernière technologie ou des produits difficiles à copier. Pour le cas spécifique de la protection d'un brevet qui est assez complexe, les spécialistes de l'organisme de Québec International considèrent qu'une bonne décision pourrait être de pénétrer le marché avec une ancienne version du produit, le distribuer puis, de travailler dans l'innovation pour lutter contre le risque de contrefaçon. Enfin, les répondants considèrent que l'appui politique d'un délégué ou d'un ministre pourrait être une autre approche qui pourrait faciliter des négociations.

Tableau 4: Gestion des risques liée aux aspects judiciaires et légaux

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Aller dans les marchés avec des contrats certifiés	X		X
2. Avoir un partenaire dans le pays d'accueil			X
3. Faire appel a un spécialiste en droit international	X	X	X
4. Faire appel a des spécialistes de la propriété intellectuelle	X		X
5. Avoir l'appui politique d'un délégué ou d'un ministre			X
6. Sensibiliser l'entreprise a se conformer aux lois	X		
7. Passer par des négociations	X		

3.2.1.4 Les aspects culturels

Les barrières culturelles constituent un véritable obstacle lorsqu'une entreprise décide de faire des affaires à l'international. Les organismes d'accompagnement en sont très conscients. C'est pourquoi ils considèrent à l'unanimité qu'il est important pour les entreprises de connaître les habitudes de consommation du pays ciblé et d'en être conscientes avant d'y lancer un quelconque produit. En effet, la manière de faire affaire diffère selon les zones géographiques et les pays. Ainsi, il est important de développer des relations de proximité d'affaires avec toutes les parties prenantes (intervenants, distributeurs, ou clients.). Pour notre interlocuteur du DEC, il faut développer une intelligence de marché et prendre en considération l'avis des spécialistes. Pour ce qui est de la stratégie marketing, Québec International suggère aux PME d'adapter leur stratégie selon le marché (nom du produit, logos, marques, emballages.) pour bien le vendre à l'étranger et éviter des imprévus comme ce fut déjà le cas avec une entreprise québécoise. En effet, cette dernière qui voulait commercialiser son produit agroalimentaire au moyen Orient a dû changer ses marques, ses emballages, son logo pour pouvoir l'exporter parce qu'elle avait comme logo une Sirène alors que celle-ci ne cadrerait pas avec les exigences du pays. Ainsi, pour éviter ces imprévus, les intervenants considèrent que la proximité d'affaires, d'interaction et la proximité culturelle du pays sont autant des aspects à prendre en compte. Par exemple, en Chine, la plupart des affaires se formalisent autour d'une table avec un dîner organisé par des spécialistes en protocole chinois, rapporte le répondant de Québec International. Donc, c'est très important que l'entreprise connaisse les choses à respecter pour éviter certaines erreurs. De plus, si l'entreprise pense que ça va être facile d'exporter sans au préalable faire une étude complète, elle pourrait, à un moment donné, face à un problème, se rendre compte que sa marge bénéficiaire serait complètement réduite parce qu'elle ne s'était pas bien préparée.

Tableau 5: Gestion des risques liés aux aspects culturels

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Connaître les habitudes de consommation avant de lancer son produit	X	X	
2. Être conscients des différences de comportement		X	X
3. Développer des relations de proximité avec les intervenants, les distributeurs, les clients	X		
4. Avoir une intelligence de marché		X	X
5. Être capable de faire en amont et de s'informer	X		
6. Être présent sur le terrain	X		
7. Écouter le marché	X		
8. Formation sur la proximité d'affaires	X		
9. Voir les spécialistes		X	

3.2.1.5 La corruption

La problématique de la corruption se révèle être une préoccupation majeure, surtout lorsqu'une entreprise envisage de faire des affaires dans des pays en voie de développement ou émergents. Dans ces contextes, l'incertitude est prédominante, surtout pour les entreprises manquant d'expérience dans ces régions. Les conseils émanant des organismes tels que Québec International et DEC mettent en lumière la nécessité d'intégrer ces risques de corruption dans l'évaluation des coûts liés à l'exportation. L'une des recommandations principales suggérées par Innov Export est de s'appuyer sur des partenaires locaux. Ces partenaires, grâce à leur connaissance approfondie du terrain, peuvent servir de guides pour naviguer dans les méandres bureaucratiques, voire réduire les formalités douanières, obtenir des documents nécessaires, entre autres. Cette approche semble être un moyen concret pour atténuer les effets néfastes de la corruption et faciliter les opérations sur ces marchés. Cependant, cette réalité implique que les entreprises se préparent à investir davantage pour pénétrer ces marchés. Elles doivent également être conscientes du fait qu'avoir un partenaire local et gérer les pratiques de corruption peuvent être des éléments inévitables pour réussir dans ces contextes. En somme, l'intégration de la corruption dans les stratégies et les coûts opérationnels, ainsi que l'identification de partenaires locaux fiables, apparaissent comme

des mesures cruciales pour naviguer dans ces environnements commerciaux souvent complexes

Tableau 6: Gestion des risques liés à la corruption

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. La prendre en compte dans son calcul			X
2. Diligenter des partenaires surtout des partenaires de terrain	X		

3.2.1.6 Les caractéristiques du marché et Concurrence dans le pays visé

La gestion des risques liés aux caractéristiques du marché dépend grandement du type de marché visé, ce qui présente des défis variés. Selon les informations recueillies chez Québec International, la transparence des informations diffère considérablement en fonction des régions. Alors que dans certains marchés, les données sont relativement accessibles, notamment en Europe ou en Amérique du Nord, en Asie et en Amérique latine, elles peuvent être nettement plus opaques, souvent compliquées par des barrières linguistiques. Donc, l'importance de la compréhension linguistique et culturelle émerge comme une nécessité. C'est pourquoi il est primordial, pour pénétrer certains marchés, d'avoir une personne au sein de l'entreprise capable de lire, de comprendre et interpréter la langue du pays cible. Cela permet non seulement d'accéder à des informations fiables, mais aussi de comprendre la dynamique concurrentielle, souvent très spécifique à chaque marché. Dans certains secteurs, comme l'agroalimentaire, la compréhension approfondie de la culture locale revêt une importance capitale. Cette connaissance fine permet d'éviter des maladroites dans le lancement de produits occidentaux sur des marchés culturellement différents. Ainsi, pour minimiser les risques liés aux caractéristiques spécifiques du marché, une compréhension approfondie de la langue, de la culture locale et une connaissance des acteurs clés sur le terrain sont des éléments incontournables pour les entreprises qui cherchent à s'internationaliser avec succès.

Tableau 7: Gestion des risques liés aux caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Adapter le produit par rapport au marché ciblé			X
2. Connaître la concurrence notamment les joueurs sur le marché	X	X	
3. Connaître les tendances du marché	X		

3.2.1.7 Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers

Pour le risque de non-paiement, tous les répondants sont unanimes sur le fait qu'il faut avoir l'aide des spécialistes comme EDC ou les Banques. En effet, la difficulté avec ce type de risque est principalement de connaître la fiabilité du client, l'historique de crédit. Ainsi, les organismes suggèrent aux entreprises de mener des recherches approfondies et d'évaluer la crédibilité financière et l'historique de paiement des clients. C'est là où l'apport des banques est déterminant à travers leurs offres de services comme l'affacturage, les clients en défauts de paiements, les assurances, les lettres de crédit, etc. Aussi, il est important que l'entreprise élabore des contrats détaillés incluant des conditions de paiement claires : spécification des délais de paiement, des méthodes de règlement, des pénalités pour non-paiement. Ces mesures pourraient aider les PME à se prémunir de tout risque nonobstant les considérations du répondant de Québec International pour qui ce type de risque ne constitue plus de difficultés du fait de l'existence d'outils existents pour les contourner, atténuant ainsi les pertes en cas de non-paiement. C'est le cas de l'assurance-crédit qui couvre les risques d'impayés liés aux non transactions internationales.

Tableau 8: Gestion des risques liés aux problèmes de non-paiement

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Avoir l'aide des spécialistes: EDC, Banque	X	X	X
2. Trouver un partenaire associé			X
3. Se baser sur les critères du FMI en termes de liquidité du pays et de stabilité			X
4. Avoir un partenaire dans le pays d'accueil			X
5. Utiliser des instruments financiers appropriés telsque les lettres de crédit		X	

3.2.1.8 L'infrastructure du pays visé

Le problème lié à l'infrastructure dans le pays visé peut être vu plus comme un frein plutôt qu'un risque selon le répondant de Québec International. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent avoir un montage financier déjà attaché et une proximité de marché. Pour le répondant de Innov Export, les entreprises doivent prendre en considération la sécurité sur les routes parce qu'il y a beaucoup de pays notamment en Afrique où tout est à refaire. Dans leur démarche, leur organisme suggère aux PME d'utiliser des incoterms, de ne pas être responsable de la livraison si les réalités du pays échappent à leur expertise, d'en laisser la responsabilité au client. Par incoterms, on entend dire des règles standardisées établies par la Chambre de Commerce Internationale (CCI) pour définir les responsabilités et les obligations des acheteurs et des vendeurs dans le cadre de transactions commerciales internationales. Dans certains cas, ledit risque peut être orienté en opportunité notamment lorsqu'il s'agit des problèmes de connectivité au niveau des voies d'accès ; ce qui pourrait profiter aux entreprises spécialistes des routeurs, profils internet. Pour les ressources de communication, assez souvent, elles sont coûteuses pour l'entreprise. Pour Québec International, ce sont des risques qui se traduisent par plus de coûts de dotations et d'opération et la meilleure façon de les gérer, c'est d'avoir une proximité de marché pour connaître les meilleurs coûts.

Tableau 9: Gestion des risques liés aux problèmes d'infrastructure dans le pays visé

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Prendre en considération la sécurité sur les routes			X
2. Arriver avec un montage financier déjà attaché	X		
3. Connaître la proximité	X		
4. Prévoir les coûts	X		

3.2.1.9 La qualité et prix de la main d'œuvre dans le pays visé

La qualité et le coût de la main d'œuvre dans le pays ciblé représentent des risques significatifs, principalement dans le domaine de l'approvisionnement. Les stratégies pour atténuer ce risque varient selon les recommandations des intervenants. Québec International, par exemple, initie d'abord un échange avec les entreprises pour évaluer la situation du marché de l'emploi dans un secteur donné. Ensuite, des mesures sectorielles sont mises en place pour informer les entreprises des conditions de main d'œuvre dans le pays ciblé. Innov Export privilégie la présence d'un représentant de l'entreprise sur place, capable de manipuler les équipements une fois arrivés. Cela permet de contourner les restrictions contractuelles qui peuvent empêcher les ingénieurs de manipuler les machines. Pour faciliter les transactions, DEC suggère également l'utilisation d'un interprète sur le terrain, ce qui peut contribuer à surmonter les barrières linguistiques et à garantir une meilleure communication. Par ailleurs, tous les intervenants mettent l'accent sur le transfert de certains risques pour éviter que l'entreprise ne subisse des pertes liées à la main d'œuvre. Ces mesures visent à minimiser l'impact financier potentiel de variations de qualité ou de coût de la main d'œuvre dans le pays ciblé.

Tableau 10: Gestion des risques liés à la qualité et au prix de la main d'œuvre

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Avoir quelqu'un de l'entreprise sur place		X	X
2. S'assurer du transfert de risques	X	X	X
3. Avoir un interprète			X

3.2.2 Synthèse sur la gestion des risques exogènes

Le paragraphe 4.1.1 a permis de mieux comprendre la manière dont les organismes accompagnent les PME à gérer les risques exogènes. L'analyse a montré que les offres de service sont plus orientées vers les aspects politiques, les aspects économiques et financiers, les éléments culturels, les aspects judiciaires et légaux. Selon les organismes, ces facteurs sont des facteurs à prendre en compte lorsqu'une PME entame un processus d'internationalisation parce que, la plupart d'entre elles ont du mal à s'adapter à certaines réalités et coutumes locales. A eux seuls, ils couvrent une partie assez importante des différentes mesures d'accompagnement offerts comparativement aux autres facteurs exogènes. Ainsi, on peut alors dire que les organismes ont compris l'importance d'insister sur ces risques dans les projets d'internationalisation. En effet, ces risques échappent assez souvent au contrôle des PME qui n'ont souvent pas les bonnes informations ou l'expertise de les gérer. Ensuite, les problèmes liés au non-paiement et les caractéristiques du marché et de la concurrence constituent des facteurs auxquels les organismes tentent d'apporter des solutions. Les réponses favorables dans ce sens montrent que d'énormes progrès ont été faits notamment avec l'appui des banques, des organismes et des partenaires dédiés. Pour ce qui concerne les autres risques, les organismes, au-delà des conseils qu'ils apportent, ne fournissent principalement pas de services les concernant. En effet, la corruption et les problèmes liés aux infrastructures du pays visé constituent des problématiques assez techniques qui dépendent des pays avec qui la PME décide de faire affaire.

3.2.3 Gestion des risques endogènes

3.2.3.1 L'expérience de l'équipe de direction

Pour la gestion et l'inexpérience de l'équipe de direction, Québec International offre des formations, des séminaires pour permettre aux entreprises d'acquérir des compétences et de l'expérience. En plus, il donne des conseils aux dirigeants pour éviter qu'ils s'embarquent de façon prématurée dans des projets internationaux sans avoir pris en considération toutes les étapes. Par ailleurs, notre interlocuteur de Québec International et de Innove Export soulignent que les PME doivent s'assurer que toutes leurs équipes sont aux alentours et impliquées dans le processus. Pour ces répondants, c'est une décision qui va vraiment impliquer et affecter tous les services que ce soit la production ou la livraison. Par exemple, pour la préparation des commandes, que le secteur préparation des commandes soit bien au courant que chaque boîte doit être étiquetée correctement puis qu'il ne doit pas y avoir plus de boîte dans le camion que ce qui est marqué sur la déclaration de douane, a laissé entendre notre interlocuteur de Innove Export. Pour l'inexpérience de direction, notre répondant de Québec International considère que les PME doivent se faire accompagner pour être sûr d'avoir la capacité de production, d'avoir la possibilité en interne de gérer l'expédition tout en s'assurant d'avoir la connaissance de l'autre côté du marché. D'ailleurs, Innove Export offre un coaching spécial pour aider les PME à améliorer leur capacité de production. Par contre, DEC a inclus dans sa démarche une courbe d'apprentissage où tous les gestionnaires passent même les gestionnaires aguerris. La considération de ces derniers dans la courbe s'explique par le fait qu'ils changent assez souvent de marché et par conséquent, il peut s'avérer difficile pour eux de prendre les meilleures décisions du premier coup. Donc, cette approche cherche à pousser les dirigeants à remettre en cause les premières décisions, les premières hypothèses pour avoir la flexibilité de corriger la situation le plus rapidement possible. Il est attendu alors du dirigeant de faire des suivis serrés, de s'adapter et de prendre les décisions qui s'imposent.

Tableau 11: Gestion des risques liée à l'expérience de l'équipe de direction

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Se faire accompagner		X	
2. Être prêt avant d'exporter: étude de marché, équipe, etc		X	X
3. Avoir la capacité de production		X	X
4. Suivre un coaching spécial	X		X
5. Faire des suivis serrés		X	

3.2.3.2 Le manque d'employés possédant les compétences voulues

« C'est dur de trouver quelqu'un qui a de l'expérience, des compétences à l'international au Québec », soutient notre interlocuteur de Québec International. La difficulté à trouver des professionnels qualifiés pour des missions internationales est donc un défi majeur. Cette carence en expertise internationale dans la main-d'œuvre disponible au Québec est un obstacle récurrent. Notre interlocuteur insiste sur l'impératif d'avoir du personnel qualifié et expérimenté pour mener à bien des projets d'exportation d'une telle envergure. Le répondant de DEC partage cette vision, soulignant la nécessité de recruter des professionnels expérimentés, dotés d'une formation en commerce international et possédant des compétences spécifiques requises pour les aspects non maîtrisés. C'est pourquoi, pour remédier à cette lacune, Québec International a mis en place une équipe dédiée à l'attraction de talents internationaux. Cette équipe s'engage à trouver des professionnels expérimentés en provenance d'autres horizons pour répondre aux besoins des PME québécoises dans le domaine de l'internationalisation. Cette initiative vise à combler le manque de compétences locales en attirant des talents internationaux possédant une expertise précieuse pour soutenir les entreprises dans leurs projets à l'échelle mondiale.

Tableau 12: Gestion des risques liée au manque d'employés possédant les compétences voulues

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. S'assurer que la personne ait des compétences et de l'expérience			X
2. Chercher quelqu'un d'expérimenté			X
3. Suivre une formation continue en commerce international			X
4. Faire appel à des experts sur des points précis		X	X
5. Procéder à des recrutements via notre service d'attraction de talent	X		

3.2.3.3 Le manque d'engagement

Il semble que la clé pour surmonter le manque d'engagement réside dans la sensibilisation des entreprises quant à la nature et à l'ampleur de l'internationalisation. Selon le répondant de Québec International, il est important d'expliquer la vision à long terme des projets d'internationalisation de l'entreprise. Cette démarche vise à mobiliser l'ensemble des fonctions au sein de l'entreprise, soulignant leur impact direct sur les aspects de production, de finances, et autres. Les intervenants de DEC et d'Innov Export partagent cet avis en mettant l'accent sur le fait que l'exportation requiert un engagement complet. Ils insistent sur l'idée que se lancer dans l'internationalisation ne peut se faire à temps partiel. Les entreprises doivent être pleinement investies dans cette démarche, en adoptant une approche progressive et déterminée mais surtout un engagement total et constant.

Tableau 13: Gestion des risques liée au manque d'engagement

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Être vraiment engagé		X	
2. Y aller petit a petit		X	
3. Sensibiliser l'entreprise		X	
4. Comprendre que l'exportation ne peut pas se faire a temps partiel		X	
5. Faire un suivi constant	X	X	
6. Se rappeler des engagements, des responsabilités pour éviter des sanctions		X	

3.2.3.4 Le manque de ressources financières

Pour nos interlocuteurs de Québec International et de DEC, une entreprise exportatrice est une entreprise qui a des reins assez solides. Ça peut être une nouvelle entreprise qui a des capacités de lever de fonds, des capacités d'obtenir des fonds de sa banque, etc. mais il ne peut y avoir d'entreprises qui n'a aucune marge de manœuvre. En effet, à l'exportation, il va y avoir des imprévus, des retards et comme les résultats ne sont pas toujours à court terme, les PME doivent se doter d'un plan d'action, avoir des objectifs clairs de retombées estimées et puis, doivent se doter d'un budget qui va les aider à déployer leurs actions, ont-ils souligné. Une fois qu'elles ont leur plan d'action, il va être facile pour elles de déterminer l'argent pour assurer un montage financier. Donc, une des conditions essentielles pour du succès à l'exportation est qu'elles aient cette marge, qu'elles soient capables de financer une portion de la démarche déjà prévue et surtout, leurs financiers doivent en être conscients, ont fait savoir tous les intervenants. Enfin, notre intervenant de InnoVe Export souligne un autre aspect très important : l'appui du gouvernement. Selon ce répondant, les PME peuvent aussi compter sur les programmes financiers du provincial et du fédéral qui apportent de l'aide au niveau du fonds de roulement. Il y a entre autres EDC, BDC, la Banque nationale, Investissement Québec, etc. De plus, le gouvernement offre des prix sans intérêt pour encourager l'investissement des PME à l'international : achat de machinerie pour l'exportation, prospection.

Tableau 14: Gestion des risques liée au manque de ressources financières

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Avoir un dossier solide			X
2. Faire des suivis réguliers	X		X
3. Avoir des reins solides		X	
4. Se doter d'un plan d'action	X	X	
5. Avoir des objectifs clairs de retombées estimées	X		
6. Se doter d'un budget qui va aider à déployer les actions	X		
7. Être capable de financer une portion de la démarche	X		
8. Avoir des budgets d'encaisse, avec des prévisions de cash-flow		X	
9. Avoir une certaine marge		X	
10. Avoir des financiers conscients		X	
11. Être vraiment à l'aise financièrement ici avant de penser à exporter		X	

3.2.3.5 Le manque de moyens

Pour ce qui est du manque de moyens, notre interlocuteur de Québec International insiste sur l'importance de se concentrer sur la production. Il souligne la nécessité d'adopter une stratégie proactive, en anticipant les défis potentiels liés aux ressources. Les dirigeants des PME doivent non seulement anticiper ces obstacles mais également aligner leurs actions pour renforcer leur capacité de production. De plus, pour pallier ce manque de moyens, il est recommandé de solliciter l'expertise d'individus qualifiés et de recourir à des organismes spécialisés qui peuvent offrir un soutien précieux pour améliorer la capacité de production des entreprises.

Tableau 15: Gestion des risques liée au manque de moyens

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Débroussailler le terrain avec les normes internationales			X
2. Faire appel au réseau d'experts			X
3. Prévoir une bonne stratégie	X		
4. Avoir une bonne information de départ			X

3.2.3.6 L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

Pour notre répondant de DEC, la chaîne de valeur international expose l'entreprise à certains types de risques. Ce qui rend très technique la gestion qui pourrait être faite. Ainsi pour notre interlocuteur de Québec International, si l'entreprise a le contrôle, elle peut s'arranger pour avoir des marges de manœuvre afin de pouvoir pallier les retards potentiels au niveau du transport mais aussi l'assurance et tout ce qui pourrait éventuellement l'aider à avoir la marchandise assurée autrement dit, il suffit d'une bonne gestion de la chaîne. Pour cela, une ERP partagée avec les fournisseurs et les clients pourrait aider. De plus, il suggère à l'entreprise de se doter d'outils qui puissent permettre une meilleure gestion de la chaîne. Selon le répondant de Innov Export, l'entreprise doit faire appel à des normes de reconnaissance au niveau par exemple de la production, de la qualité puis du service et avoir des personnels qui sont affectés à la qualité. Pour lui, en général, dans les entreprises, c'est l'entrepreneur lui-même qui va vérifier la qualité du produit et souvent, il le fait à la fin. Malheureusement, il ne se rend pas compte que la qualité, si elle est vérifiée tout le long du processus, ça coûte 20 fois moins cher que si on la vérifie tout à la fin et que tout recommence s'il y a une erreur. Ainsi, pour ce cas de figure, Innov Export s'appuie sur son équipe d'ingénieurs pour aider les PME à mener un travail d'optimisation de production. Concernant les lourdeurs des procédures administratives, il considère que les transitaires peuvent jouer un rôle déterminant. En effet, ils ont l'habitude de faire affaire avec des petites entreprises qui ne connaissent pas bien l'exportation. Ils peuvent alors aider dans

l'information, la passation de documents aussi bien au niveau de la douane que dans le paiement.

Tableau 16: Gestion des risques liée à l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Faire appel a des normes de reconnaissance		X	
2. Avoir des personnes affectés a la qualité		X	
3. Avoir une certaine marge	X		X
4. Avertir les parties prenantes sur des réalités du terrain			X
5. Respecter les engagements			X
6. Avoir un bon transitaire			X
7. Faire des améliorations au niveau des timings de production	X		
8. Avoir un bon contrôle	X		
9. Se doter d'une ERP partagée avec les fournisseurs et les clients	X		
10. Cultiver son réseau de partenaire		X	

3.2.3.7 L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs

Tous les répondants mettent les PME en lien avec d'autres PME, avec des spécialistes, avec des gens sur le terrain même si les approches diffèrent. C'est là où le rôle des délégués est déterminant selon notre répondant de Québec International. Selon lui, les PME doivent commencer par cultiver leur réseau de partenaires ici au Québec, en identifiant les gens qui peuvent les aider et les accompagner dans leurs démarches : consultants, transporteurs, délégué commercial. Ce qui importe pour lui, c'est de trouver quelqu'un qui a une certaine expérience, d'avoir la confiance, de suivre les recommandations. Pour notre interlocuteur de InnoVe Export, leur organisme est la porte d'entrée des PME en général. Ils sont vus dans toute la région grâce aux bonnes relations qu'ils entretiennent avec les CLD, les CLC, les SADC, etc. lesquelles relations leur permettent de bénéficier d'informations sur

les projets d'innovation d'exportation de commerce à pourvoir et de façon plus poussée, d'élargir leur clientèle.

Tableau 17: Gestion des risques liée à l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs

Méthodes de gestion des risques	Québec International	DEC	INNOV EXPORT
1. Faire confiance aux recommandations			X
3. Se tourner vers les délégués commerciaux			X
4. Les mettre en lien avec d'autres entreprises et des gens de terrain	X		
5. Commencer par déterminer les concurrents			X
6. Avoir une connaissance de marché			X
7. Faire des examens			X
8. Faire la veille stratégique			X
9. S'assurer de la bonne volonté des clients			X

3.2.4 Synthèse des résultats sur la gestion des risques endogènes

Au vu des résultats, le manque de ressources financiers constitue le facteur de risques sur lequel les organismes mettent davantage l'accent comparé aux autres facteurs. Cet accompagnement permet aux PME de pallier les problèmes financiers qui entravent leur développement à l'international. Ensuite, la complexité liée à l'internationalisation de la chaîne de valeur explique sous bien des aspects l'intérêt que les organismes leur accordent. C'est pourquoi elle constitue un autre facteur de risque auquel les organismes accordent de l'importance. Ainsi, les services d'accompagnement à l'endroit des PME sont beaucoup plus orientés dans la manière d'assurer une production de qualité mais aussi de prolonger la durée de vie des produits que les entreprises proposent au marché étranger. Pour ce qui est de la gestion et de l'expérience de l'équipe de direction, du manque d'engagement et de l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs, les déterminants du succès tels qu'indiqués par les organismes sont la proximité d'affaires avec des experts ou des partenaires qui maîtrisent mieux le terrain et/ou qui ont une certaine expérience dans le

marché visé. Pour les autres facteurs de risques endogènes, les organismes donnent souvent des conseils visant à sensibiliser les PME parce que ce sont des facteurs qui dépendent principalement de la capacité des PME à mobiliser des ressources financières, matérielles, techniques dans le cadre de leur projet à l'international.

3.3 SERVICES D'ACCOMPAGNEMENT SELON LA CLASSIFICATION DE CATANZARO

Dans cette partie, nous allons, conformément à la méthodologie présentée un peu en haut, catégoriser les différents éléments sous forme de thèmes. Pour cela, les différents aspects de gestion qui résultent de l'analyse des différents cas ont été découpés en unité de gestion afin de faciliter l'interprétation. Les unités ont été par la suite catégorisées et classifiées sous forme de thème conformément à la revue de littérature. Ainsi, nous nous sommes inscrits dans la lignée de Catanzaro (2014) qui a identifié trois principales catégories de services de soutiens offerts aux entreprises telles que nous les avons énumérées dans la revue : les soutiens informationnels, les soutiens opérationnels et les soutiens financiers. L'analyse des données est guidée par les objectifs de notre étude. Les résultats illustrés dans le tableau des données sont issus de notre analyse. Les données recueillies sont catégorisées en faisant fi de tout jugement de valeur. Nous avons commencé par faire une première catégorisation (sous-thèmes) puis une catégorisation définitive (thème). Les thèmes ainsi décelés nous ont permis de revenir à la théorie.

3.3.1 Codification thématique

Le tableau qui suit donne un extrait des résultats obtenus après une codification des différents thèmes.

Tableau 18: Extrait de la codification thématique

Soutiens apportés	Sous-thèmes	Thèmes
Se doter de bons partenaires	Partenariats	Soutiens opérationnels
Bien s'informer,	Informations	Soutiens informationnels
S'imprégner des réalités	Informations	Soutiens informationnels
Anticiper, prévoir un coussin dans ses grilles	coussin dans ses grilles	Soutiens financiers
Formuler des conseils: prises d'assurances	Conseils	Soutiens informationnels
Mis au point d'alertes sur les risques politiques	Système d'alertes	Soutiens opérationnels
Créer un système de cotation des politiques a faire sur le marché	Système de cotation	Soutiens informationnels
Réviser, retravailler son plan d'affaires	Plan d'affaires	Soutiens informationnels
Sensibiliser les entreprise sur l'importance d'avoir un compte en dollars	Sensibilisation	Soutiens informationnels
Faire appel a une banque	Finance	Soutiens financiers
Avoir une couverture du taux de change	Couverture du taux de change	Soutiens financiers
Utiliser des contrats a terme	Contrats a terme	Soutiens financiers
Segmenter la clientèle, établir en amont des stratégies de pénétration de marché	Segmentation de la clientèle	Soutiens opérationnels
Changer et formaliser les contrats avec le client pour les orienter	Formalisation des contrats	Soutiens informationnels
Retarder ou augmenter les demandes d'achat au moment de la crise	Demandes d'achats	Soutiens opérationnels

Tableau 19: Fréquence des facteurs de risque suivant les soutiens d'accompagnement proposés

Facteurs de risques		Soutiens informationnels	Soutiens opérationnels	Soutiens financiers	Total Colonne
Facteurs de risque externe à l'entreprise	Aspects politiques	7	4	2	13
	Aspects économiques et financiers	3	2	8	13
	Aspects judiciaires et légaux	2	9		11
	Eléments culturels	1	11		12
	Corruption	3			3
	Caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé	7			7
	Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	1	6		7
	Infrastructure du pays visé	1	2	1	4
	La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé	1	2	2	5
Facteurs de risque internes à l'entreprise	La gestion et l'expérience de l'équipe de direction	5	3	1	9
	Le manque d'employés possédant les	5	1		6
	Le manque d'engagement	8	1		9
	Le manque de ressources financières	3	3	8	14
	Le manque de moyens		4		4
	L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	2	5	3	10
	L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	2	6	2	10
	Total Ligne	48	59	27	137

Tableau 20: Fréquence des facteurs de risque suivant les réponses des organismes d'accompagnement

		QI	DEC	Innov	Total colonne
Facteurs de risque externe à l'entreprise	Aspects politiques	9	4	3	16
	Aspects économiques et financiers	5	6	3	14
	Aspects judiciaires et légaux	5	1	5	11
	Eléments culturels	8	2	2	12
	Corruption	1	0	1	2
	Caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé	4	2	1	7
	Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	1	3	4	8
	Infrastructure du pays visé	3	0	1	4
	La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé	1	1	3	5
Facteurs de risque internes à l'entreprise	La gestion et l'expérience de l'équipe de direction	2	4	3	9
	Le manque d'employés possédant les compétences voulues	1	1	4	6
	Le manque d'engagement	2	6	1	9
	Le manque de ressources financières	4	5	2	11
	Le manque de moyens	1	1	2	4
	L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	4	2	5	11
L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	1	5	2	8	
Total ligne	52	43	42	137	

Nous allons une analyse des occurrences dans ce qui suit.

3.3.2 Analyse des occurrences

Pour l'analyse des occurrences, nous allons principalement utiliser l'analyse en profil ligne et l'analyse en profil colonne. Par ces analyses, nous calculons les fréquences des thèmes suivant les lignes et les fréquences suivant les colonnes; chaque analyse étant déterminant et donne des informations aussi importantes les unes que les autres.

3.3.2.1 Analyse en profil ligne

Les profils lignes sont les répartitions suivant les modalités en colonnes (les types de soutien) des individus donnés en lignes (les facteurs de risque). Dans notre cas, ils donnent les répartitions en pourcentage des différents services d'accompagnement selon les différents facteurs de risques. Dans un profil ligne, il est important de noter que les analyses vont se faire selon une ligne donnée et que la somme des poids des différentes modalités de la ligne considérée doit être égale à 100%. Enfin, il ne permet pas de faire la comparaison suivant les colonnes.

Le tableau 21 qui suit permet de mettre en exergue le poids des différents facteurs de risque par rapport aux différents types de soutien auquel les PME bénéficient. Ainsi, pour les facteurs exogènes, si on considère les facteurs de risque politiques, on peut noter que les accompagnements portent essentiellement sur les soutiens informationnels avec environ 54% contre 31% pour les soutiens opérationnels et 15% pour les soutiens financiers. Cela suggère que, dans le contexte des risques politiques externes, les organismes accordent une plus grande importance aux informations fournies aux PME pour naviguer dans ces environnements spécifiques.

De même, pour les aspects culturels, 92% des soutiens apportés par les organismes portent sur des aspects opérationnels.

Pour les facteurs endogènes, on peut considérer que, pour le manque de ressources financières, environ 58% portent sur des soutiens financiers et 60% portent sur l'inexistence d'un réseau d'affaires ou d'intervenants extérieurs. Il apparaît alors que les soutiens offerts par les organismes sont davantage axés sur des solutions financières pour le premier facteur et sur la création de réseaux ou de partenariats pour le second. Cela met en lumière l'accent mis par ces organismes sur des approches spécifiques en réponse à des défis précis rencontrés par les PME dans leur processus d'internationalisation.

Dans le même parallélisme de forme, le tableau 22 permet de mettre en exergue le poids des différents facteurs de risque par rapport aux différents organismes d'accompagnement qui les offrent. Ainsi, pour les facteurs endogènes, on peut considérer, au vu des résultats, que Québec internationale offre plus de services d'accompagnement comparé aux autres organismes. En effet, des facteurs politiques, culturels en passant par les facteurs liés aux caractéristiques du marché et de la concurrence et ceux liés aux infrastructures dans le pays visé, cet organisme totalise plus de 55% pour chaque facteur considéré contre 45% que partagent les deux autres organismes. Avec Innov Export, ils partagent les mêmes parts sur tout ce qui est lié à la corruption et aux aspects judiciaires et légaux. Par contre, Innov Export se démarque sur les aspects liés à la qualité et au prix de la main d'œuvre (60%), mais aussi au problème de non-paiement (50%). DÉC, quant à lui, est plus présent sur les facteurs de risques économiques et financiers (42,86%). En ce qui concerne les facteurs endogènes, DÉC et Innov Export offrent plus de services dans ce sens comparativement à Québec International. Alors que DÉC semble se spécialiser principalement sur la gestion et l'expérience de l'équipe de direction, le manque d'employés, le manque de ressources et l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs, Innov Export, quant à lui, semble

s'accroître sur le manque d'employés possédant les compétences voulues, le manque de moyens et l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle.

Cette analyse permet de mieux comprendre comment les organismes structurent leurs soutiens en fonction des différents risques rencontrés par les PME, offrant ainsi une vision stratégique pour adresser ces problèmes de manière ciblée et efficace.

Tableau 21: Part en pourcentage des facteurs de risque selon les types de soutien

Facteurs de risques (en % de la ligne)		Soutiens informationnels	Soutiens opérationnels	Soutiens financiers
Facteurs Exogènes	Aspects politiques	53,85	30,77	15,38
	Aspects économiques et financiers	23,08	15,38	61,54
	Aspects judiciaires et légaux	18,18	81,82	
	Éléments culturels	8,33	91,67	
	Corruption		50	50
	Caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé	100		
	Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	12,50	75,00	12,50
	Infrastructure du pays visé	25	50	25
	La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé	20	80	
	Facteurs Endogènes	La gestion et l'expérience de l'équipe de direction	55,56	33,33
Le manque d'employés possédant les compétences voulues		83,33	17	
Le manque d'engagement		88,89	11,11	
Le manque de ressources financières		21,43	21,43	57,14
Le manque de moyens			100	
L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle		20	50	30
L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs		25	75	

Tableau 22: Part en pourcentage des facteurs de risque selon les organismes d'accompagnement

		QI	DEC	Innov
Facteurs de risque externe à l'entreprise	Aspects politiques	56,25	25	18,75
	Aspects économiques et financiers	35,71	42,86	21,43
	Aspects judiciaires et légaux	45,45	9,09	45,45
	Éléments culturels	66,67	16,67	16,67
	Corruption	50		50
	Caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé	57,14	28,57	14,29
	Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	12,50	37,50	50
	Infrastructure du pays visé	75		25
Facteurs de risque internes à l'entreprise	La gestion et l'expérience de l'équipe de direction	22,22	44,44	33,33
	Le manque d'employés possédant les compétences voulues	16,67	16,67	66,67
	Le manque d'engagement	22,22	66,67	11,11
	Le manque de ressources financières	36,36	45,45	18,18
	Le manque de moyens	25	25	50
	L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opératoire	36,36	18,18	45,45
	L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	12,50	62,50	25

Ces deux tableaux présentent ainsi les poids des soutiens proposés par les organismes selon les facteurs de risques et selon les organismes qui les offrent. Cependant, il ne permet pas de voir les facteurs de risques les plus représentatifs selon les services d'accompagnement. C'est pour répondre à cette dernière inquiétude que nous allons analyser les profils colonnes.

3.3.2.2 Analyse en profil colonne

Les programmes de soutien informationnel montrent une répartition significative en accordant une part importante au manque d'engagement (16%). Ce dernier représente une préoccupation majeure pour les organismes accompagnant les PME, mettant en évidence l'importance d'encourager l'engagement total des entreprises dans le processus d'internationalisation. De plus, les aspects politiques et les caractéristiques du marché et de la concurrence se positionnent également en tête des priorités avec une part de 14% chacun. Cela souligne l'importance pour les entreprises d'être bien informées des conditions politiques et concurrentielles du marché étranger ciblé.

Pour les soutiens opérationnels, une attention particulière est portée aux éléments culturels (19%) et aux aspects judiciaires et légaux (15%). Cela suggère que les organismes accordent une grande importance à la compréhension des différences culturelles et aux enjeux légaux spécifiques à chaque marché étranger, soulignant ainsi l'importance de l'adaptation des stratégies opérationnelles en fonction de ces facteurs.

En ce qui concerne les soutiens financiers, ils se concentrent principalement sur les aspects économiques et financiers (30%) ainsi que sur le manque de ressources financières (30%). Ces pourcentages élevés soulignent le besoin crucial des PME en financement et en expertise pour surmonter les obstacles liés aux aspects économiques lors de leur expansion à l'international.

Ces répartitions mettent en lumière l'importance pour les organismes d'adapter leurs services d'accompagnement aux besoins spécifiques des PME. Les différences dans la répartition des types de soutien offerts reflètent la diversité des défis rencontrés par les entreprises lors de leur internationalisation, allant des défis d'engagement et de compréhension des marchés étrangers à ceux liés aux aspects économiques et financiers. Cette analyse détaillée permet aux organismes d'offrir des solutions ciblées et adaptées à chaque défi rencontré par les PME dans leur parcours vers l'internationalisation.

Tableau 23: Part en pourcentage des soutiens selon les facteurs de risque

Facteurs de risques		Soutiens informationnels	Soutiens opérationnels	Soutiens financiers
Facteurs de risque externe à l'entreprise	Aspects politiques	14	7	7
	Aspects économiques et financiers	6	3	30
	Aspects judiciaires et légaux	4	15	
	Éléments culturels	2	19	
	Corruption	6		
	Caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé	14		
	Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	2	10	
	Infrastructure du pays visé	2	3	4
	La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé	2	3	7
Facteurs de risque internes à l'entreprise	La gestion et l'expérience de l'équipe de direction	10	5	4
	Le manque d'employés possédant les compétences voulues	10	2	
	Le manque d'engagement	16	2	
	Le manque de ressources financières	6	5	30
	Le manque de moyens		7	
	L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	4	8	11
	L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	4	10	7

Tableau 24: Part en pourcentage des soutiens selon les organismes d'accompagnement

		QI	DEC	Innov
Facteurs de risque externe à l'entreprise	Aspects politiques	17,31	9,30	7,14
	Aspects économiques et financiers	9,62	13,95	7,14
	Aspects judiciaires et légaux	9,62	2,33	11,90
	Éléments culturels	15,38	4,65	4,76
	Corruption	1,92		2,38
	Caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé	7,69	4,65	2,38
	Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	1,92	6,98	9,52
	Infrastructure du pays visé	5,77		2,38
	La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé	1,92	2,33	7,14
Facteurs de risque internes à l'entreprise	La gestion et l'expérience de l'équipe de direction	3,85	9,30	7,14
	Le manque d'employés possédant les compétences voulues	1,92	2,33	9,52
	Le manque d'engagement	3,85	13,95	2,38
	Le manque de ressources financières	7,69	11,63	4,76
	Le manque de moyens	1,92	2,33	4,76
	L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	7,69	4,65	11,90
	L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	1,92	11,63	4,76

3.3.2.3 Synthèse

Les analyses en profil ligne et en profil colonne mettent en évidence des similitudes et des différences importantes dans la répartition des facteurs de risque par rapport aux types de soutien offerts aux PME dans leur processus d'internationalisation. Dans le profil ligne, qui montre la répartition des différents types de soutien en fonction des facteurs de risque, on observe que les soutiens opérationnels et informationnels sont les plus utilisés par les PME. Cela signifie que les entreprises ont davantage besoin d'informations complètes sur les marchés étrangers et de conseils opérationnels pour réussir leurs projets internationaux. En revanche, les soutiens financiers sont moins privilégiés, suggérant que les besoins en financement et en ressources financières sont moins souvent adressés par les organismes d'accompagnement. D'autre part, dans le profil colonne, qui montre la répartition des différents facteurs de risque en fonction des types de soutien, les pourcentages varient. Par exemple, les soutiens informationnels se concentrent principalement sur des facteurs endogènes tels que le manque d'engagement et les aspects politiques, soulignant l'importance d'informer et de préparer les PME à ces défis internes et externes. Les soutiens opérationnels sont plus axés sur des facteurs exogènes comme les éléments culturels et les aspects judiciaires et légaux, mettant en évidence l'importance de l'adaptation des stratégies opérationnelles aux spécificités des marchés étrangers. En confrontant ces deux analyses, on constate que les soutiens opérationnels sont plus orientés vers des facteurs exogènes, tandis que les soutiens informationnels sont davantage dédiés à des facteurs endogènes. Cela suggère une différence dans la nature des défis abordés par ces deux types de soutien. De plus, bien que les deux profils montrent des priorités différentes, les facteurs de risque liés à l'engagement, aux aspects politiques et à la culture apparaissent comme des préoccupations récurrentes dans les deux analyses, soulignant ainsi leur importance cruciale dans le processus d'internationalisation des PME. Ces similitudes et différences soulignent l'importance pour les organismes d'accompagnement d'adopter une approche globale, prenant en compte à la fois les défis internes et externes auxquels font face les PME lors de leur internationalisation, afin de leur fournir un soutien adapté et efficace.

3.4 DISCUSSION DES RESULTATS

Dans cette partie, nous allons rappeler les principaux éléments qui ont attiré notre attention dans le cadre de cette étude. Nous commencerons par les différents résultats obtenus dans l'accompagnement des PME puis, nous analyserons les facteurs de risques et enfin, nous essayerons de revenir sur les différentes pratiques de gestion des risques offertes par nos interlocuteurs pour mieux accompagner les PME.

3.4.1 Accompagnement des PME

Les résultats obtenus ont montré que les services d'accompagnement constituent des ressources importantes et essentielles pour réduire les effets des barrières et aider les entreprises dans leur processus d'internationalisation. En particulier, les résultats montrent que les services d'accompagnement aident les PME à construire des connaissances, à étendre les réseaux, à réduire la distance psychique (Johanson & Vahlne, 1990; Ojala, 2009). En effet, la plupart des PME ne disposant pas souvent des moyens d'acquérir des informations sur les marchés étrangers, ni d'analyser ces marchés, rencontrent des difficultés pour le succès de projet international. De plus, les résultats montrent que les supports permettent de renforcer les connaissances que les PME possèdent sur le marché étranger, sur les pratiques commerciales, les réglementations en matière d'exportation ou les exigences logistiques ; résultats soutenus par (Leonidou et al., 2011), Czinkota (1996) et Crick (1997) pour qui les entreprises ont davantage besoin de services de formation à l'exportation dans leur phase initiale d'exportation, mais plus de soutien à la logistique des ventes lorsqu'elles acquièrent de l'expérience et atteignent un niveau d'exportation plus avancé. Ceci entre en parfaite adéquation avec les conclusions de Doherty et al. (2022) qui considèrent que les services d'accompagnement qui intègrent des conseils sur comment intégrer des pratiques

commerciales durables peuvent offrir un avantage compétitif significatif aux PME sur les marchés internationaux. De plus, comme les résultats de Leonidou et al. (2011), nos résultats ont montré qu'une bonne information est une ressource qui pourrait aider l'entreprise à réduire le niveau élevé d'incertitude qui caractérise l'environnement commercial international. Ceci corrobore avec les résultats Hennart (2020) et Zucchella et al. (2023) qui considèrent que l'utilisation des plateformes digitales et des réseaux sociaux joue un rôle crucial dans l'expansion internationale des PME, permettant une réduction significative des coûts et une amélioration de l'accès aux marchés étrangers. Ainsi, nos résultats montrent que les principaux services qui sont offerts touchent soit, le domaine opérationnel notamment la mise en réseau ou le domaine informationnel avec les formations, les conseils, les sensibilisations non pas sans souligner l'importance de l'adaptabilité et de la mise à jour continue des connaissances pour les PME cherchant à s'internationaliser ; résultats défendus par Singh et al. (2024) pour qui les récentes évolutions dans les réglementations commerciales internationales, notamment les accords de libre-échange et les politiques de protectionnisme, nécessitent que les services d'accompagnement soient constamment mis à jour pour fournir des informations précises sur les exigences réglementaires. Par conséquent, les entreprises qui ont eu un quelconque soutien semble avoir plus de chances de survivre sur les marchés d'exportation (Van Der Vegt et al., 2015). Par ailleurs, l'analyse des profils lignes a montré que les soutiens opérationnels et informationnels constituent principalement les soutiens les plus utilisés par les PME. En effet, ces soutiens permettent d'avoir des informations complètes sur les marchés étrangers et de faciliter le succès de leur projet international notamment dans la sélection de bons marchés étrangers et l'adaptation de stratégie marketing (Aaby & Slater, 1989) et le rôle principal des organismes est de les accompagner dans ce sens. De plus, les résultats montrent que les soutiens apportés aux PME constituent un stimulus pouvant faciliter une accélération du processus d'internationalisation et par conséquent, une amélioration de la performance internationale des PME qui s'internationalisent (Hilmersson & Johanson, 2016).

3.4.2 Facteurs de risques exogènes

Les différentes entrevues réalisées auprès de nos interlocuteurs ont permis de mettre en exergue la place qu'occupe la gestion des risques exogènes au cœur des services offerts pour les PME. Ces résultats permettent de confirmer les travaux de Jalal et St-Pierre (2015) qui ont considéré que les risques exogènes sont plus préoccupants que les risques endogènes. A travers les résultats, les organismes accordent plus d'importance aux risques politiques, économiques et financiers et aux risques culturels. Ce choix s'explique par les difficultés que ces risques engendrent pour les entreprises lorsque celles-ci décident de mener des activités à l'international. Ces résultats confirment les travaux Hsu, Chen, et Cheng (2019) et montrent que la compréhension et la gestion proactive des risques culturels, économiques, et politiques sont essentielles pour le succès international des PME. Pour les interlocuteurs, non seulement ils découragent les entrepreneurs à exploiter de nouveaux marchés, mais aussi ils constituent les principales raisons pour qu'un projet à l'international ne soit pas un succès. Ce qui augmente le risque dans la prise de décision managériale (Slangen & Van Tulder, 2009), augmente le coût d'entrée sur les marchés étrangers et entrave le transfert des compétences de base vers les marchés étrangers (Bartlett & Ghoshal, 2003). Conscients de cet état de fait, les interlocuteurs conseillent aux entreprises de se doter non seulement de bons partenaires, d'avoir une bonne stratégie de gestion du taux de change pour éviter les changements de devise mais aussi de prendre des assurances. En effet, des résultats antérieurs ont montré que la principale technique de réduction du risque politique est l'achat d'une assurance. Ce qui permet aux entreprises de mieux anticiper sur les risques. Ainsi, cette attention des organismes corrobore les résultats de Lehmann et al. (2013) qui accordent une certaine importance aux risques économiques, politiques et de personnel comme des facteurs à considérer par la PME dans le cadre de sa stratégie internationale.

3.4.3 Facteurs de risques endogènes

Pour ce qui concerne le manque de ressources financières, les organismes sont unanimes qu'une entreprise qui décide d'exporter doit avoir des reins assez solides. Ainsi, en plus de fournir des conseils et des formations, leurs accompagnements sont aussi orientés dans les soutiens financiers. En effet, les organismes ont compris l'importance d'accompagner les PME dans le déploiement de leurs ressources et de leurs capacités. C'est la base pour la PME internationale qui veut créer (Schwens & Kabst, 2011), produire et commercialiser. Ces résultats réconfortent la théorie de Seringhaus (1986) et Van der Vegt et al. (2015) pour qui la réussite d'une PME dépend de sa capacité à gérer les risques, à se doter de ressources flexibles et convertibles qui lui permettent de faire face aux contraintes et imprévus. Ainsi, nos interlocuteurs encouragent les PME à faire affaire avec des banques, à opter pour des assurances afin de mieux gérer les risques d'échec. Comme souligné par les travaux de Miller (1992), les interlocuteurs soutiennent que les mesures financières dont la souscription d'assurance peuvent permettre aux entreprises de se protéger contre les pertes potentielles et les risques de change. D'ailleurs, Kedia et Chhokar (1986) ont mentionné l'importance du recours aux services d'appui bancaire. Ainsi, les résultats ont montré que la plupart des PME ont besoin d'une aide financière dans les premières étapes du processus d'exportation Welch et Wiedersheim-Paul (1979), tout comme Kotabe et Czinkota (1992) qui considèrent que la disponibilité du financement à l'exportation est cruciale pour les PME dans les premières étapes de leur implication. En ce qui concerne l'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle, la gestion et l'expérience de l'équipe de direction et le manque d'engagement, ce sont essentiellement des facteurs de risques qui sont liés à la volonté et à l'engagement des dirigeants. Pour cela, les organismes sont plus tentés d'offrir des services informationnels qui sont assez déterminant pour les PME.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a permis d'explorer en profondeur les intrications complexes de l'internationalisation des PME, en mettant en lumière l'importance de la gestion des risques et des services d'accompagnement dans ce processus. La revue de littérature a souligné les défis inhérents à l'incertitude et au risque dans un contexte international, tandis que le cadre conceptuel a offert une base solide pour notre méthodologie de recherche. La méthodologie qualitative et l'approche par étude de cas multiple ont fourni des perspectives riches et nuancées, permettant ainsi une exploration approfondie de la perception qu'ont nos interlocuteurs sur notre problématique d'étude. L'analyse des facteurs de risque a mis en évidence des éléments déterminants pour la gestion des risques au sein des PME et leur lien avec les services d'accompagnement, confirmant ainsi l'importance de ces derniers dans la réduction des risques et l'amélioration des performances des entreprises. Ainsi, cette étude a apporté des avancées importantes à la littérature sur l'accompagnement des PME en permettant une catégorisation des offres de soutiens informationnels, opérationnels et financiers. Des conseils d'experts ont été également discutés, ce qui peut aider les PME à mieux élaborer et réussir des stratégies d'expansion internationale. Par ailleurs, la notion de risque international a été largement discuté dans ce mémoire et nous avons, à la lumière des travaux de St-Pierre et Jalal (2015), identifié deux grands groupes de risques constitués de facteurs de risques exogènes et facteurs endogènes à prendre en compte dans une stratégie d'internationalisation. Les facteurs de risques exogènes sont les facteurs de risque les plus critiques et les plus difficiles à contrôler à cause de leur complexité. Parmi eux, on trouve les risques politiques, économiques, financiers et culturels qui peuvent être les principales sources d'insuccès d'un projet. C'est pourquoi nos interlocuteurs ont jugé crucial et judicieux que les PME comprennent bien et respectent les aspects culturels et les réglementations locales du pays d'accueil. Pour ce qui est des facteurs de risque endogène, le manque de ressources financières est de loin le risque le plus soulevé. Selon la perception de nos interlocuteurs, une entreprise qui a des projets à l'international doit avoir une situation financière solide, d'où l'importance de la mise en place de programmes d'accompagnement

visant à fournir aux PME les soutiens financiers nécessaires. Enfin, cette investigation offre une contribution significative à la compréhension des défis et des opportunités pour les PME engagées dans des activités internationales, tout en suggérant des voies pour renforcer leur résilience et leur croissance dans un paysage mondial en constante évolution.

- **Contribution pratiques et scientifiques de la recherche**

Cette étude présente des avancées significatives dans la compréhension des facteurs de risque et de la gestion des risques dans le contexte de l'internationalisation des PME, tel que perçu par nos interlocuteurs. Tout d'abord, elle offre une analyse approfondie des risques potentiels associés à l'inexpérience de l'équipe de direction lors de projets d'exportation. Alors que la littérature existante accorde moins d'attention à l'importance et à la création de connaissances et de routines généralisées en matière d'internationalisation, nos résultats suggèrent que le manque d'expérience de l'équipe dirigeante peut avoir des implications théoriques plus larges que celles précédemment explorées. En identifiant les lacunes en termes de compétences, de connaissances et d'expertise spécifiques au projet d'internationalisation, notre recherche met aussi en évidence les défis auxquels sont confrontées les PME en liaison avec le manque d'expérience internationale de leur direction. De plus, en proposant des interventions spécifiques pour renforcer les compétences et l'expérience des dirigeants, notre étude offre des pistes concrètes pour améliorer la capacité des PME à réussir dans leurs projets d'exportation. Ces conclusions sont en accord avec les recommandations antérieures de chercheurs tels que Harzing (2019), soulignant ainsi l'importance cruciale de la préparation des dirigeants pour réussir sur les marchés étrangers. Ensuite, notre recherche met en lumière les risques préjudiciables à la réussite des projets internationaux découlant du manque d'engagement des PME. En soulignant les conséquences négatives telles qu'une performance moindre, une perte de compétitivité et une diminution de la crédibilité, elle contribue à une meilleure compréhension des impacts du manque d'engagement sur les efforts d'expansion à

l'international. Ces conclusions s'appuient sur les travaux antérieurs de Lundan et Dunning (2018) ainsi que de Chiarvesio et al. (2020), renforçant ainsi la légitimité des résultats de notre recherche en les reliant à des travaux antérieurs établissant un lien entre l'engagement et la performance internationale. De ce fait, nos interlocuteurs proposent des pistes de solution pratiques, telles que la sensibilisation des entreprises à la nature et à l'ampleur de l'internationalisation, afin de mobiliser efficacement les ressources internes et garantir le succès des projets d'exportation. Par ailleurs, ce mémoire a aussi apporté une contribution significative sur la manière dont l'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs affecte l'internationalisation des PME. Elle démontre que l'absence de réseaux solides conduit à des décisions moins éclairées, des retards, une baisse de la qualité des produits, et une mauvaise utilisation des ressources, comme l'ont souligné nos interlocuteurs de Québec International et Innov Export. De plus, le manque d'informations sur la concurrence, identifié par le DEC, expose les PME à des risques majeurs, impactant leur rentabilité et leur viabilité. C'est pourquoi les organismes accompagnateurs mettent en évidence l'importance des relations notamment sur la nécessité de développer un réseau de partenaires et de faire appel à des professionnels expérimentés. Enfin, une autre contribution majeure de cette recherche est la catégorisation et l'analyse, selon la classification de Catanzaro (2015), des offres de services d'accompagnement destinées aux PME lors de leur processus d'internationalisation. En l'intégrant à notre analyse, cette classification offre une structure systématique pour comprendre et catégoriser les différents types de soutien disponibles pour les PME. En effet, la confrontation des résultats avec la classification de Catanzaro révèle comment les différents soutiens sont répartis par rapport aux types de risques rencontrés par les PME lors de leur internationalisation. En l'appliquant à notre analyse, nous constatons que les soutiens opérationnels, tels que l'assistance logistique et la formation sur les pratiques commerciales locales, sont principalement associés à des facteurs exogènes, tels que les aspects culturels et les réglementations locales. En procédant de la sorte, les organismes aident les PME à s'adapter aux spécificités des marchés étrangers, conformément aux risques dans leur expansion internationale. En s'appuyant sur cette classification, notre recherche permet d'établir une typologie claire, offrant ainsi aux PME une meilleure visibilité sur les options

disponibles pour les soutenir dans ce processus. En reconnaissant l'importance de la classification de Catanzaro (2015), notre étude a pu offrir aux entreprises une cartographie détaillée des services d'accompagnement et un cadre analytique robuste pour l'évaluation et la comparaison des offres de services d'accompagnement disponibles sur le marché.

- **Limites**

Une première limite de l'étude est sans doute liée à la nature même des entrevues semi-dirigées. En effet, il est démontré que les entrevues semi-dirigées demandent une vigilance particulière et une expérience de la part du chercheur qui doit préserver une distance avec les données d'autant plus que, le contexte de l'entretien, tel que l'environnement physique et la relation entre l'interviewer et l'interviewé, peut affecter la qualité des réponses ; ce qui pourrait introduire des biais et compromettre ainsi la validité des données (Braun et Clarke ; 2019). Une autre limite est liée à la sélection des organismes participants qui a été restreinte à une zone géographique spécifique, la province de Québec. Ce qui pourrait constituer un handicap dans la généralisation des conclusions à un contexte plus large. Dans le même sillage, bien que les données aient été collectées de manière rigoureuse, la taille de l'échantillon peut être considérée comme relativement modeste et pourrait influencer la représentativité des résultats. En outre, cette étude se concentre principalement sur l'accompagnement des PME dans la gestion des risques sans approfondir les différences potentielles des services qu'offrent les organismes en fonction des secteurs industriels spécifiques des PME. De plus, l'étude actuelle n'a pas abordé certains éléments essentiels tels que la fréquence d'utilisation des offres d'accompagnement par les entreprises, leur performance à l'échelle internationale, ainsi que leur niveau de connaissances et de capital relationnel. Ces variables, intrinsèquement sujettes à des évolutions dans le temps, nécessitent une analyse plus approfondie, notamment à travers des études longitudinales. C'est d'autant plus vrai qu'il est établi dans la littérature que plusieurs années peuvent

s'écouler entre le moment où l'entreprise utilise les services d'accompagnement et le moment où celui-ci influence effectivement l'entreprise (Seringhaus & Rosson, 1991). Ce constat souligne l'importance des études longitudinales pour appréhender les délais dans la manifestation des effets des services d'accompagnement sur les entreprises. Enfin, bien que les résultats soulignent l'importance des services d'accompagnement, ils ne fournissent qu'une vision partielle des facteurs influençant le succès de l'internationalisation des PME. De plus, elle n'a pas pris en compte l'avènement de la pandémie de COVID-19 qui a mis en lumière l'importance de la flexibilité et de la résilience des chaînes d'approvisionnement pour les PME dans un contexte d'internationalisation. En effet, la revue n'a pas manqué de souligner l'importance, pour les services d'accompagnement, d'inclure des stratégies pour gérer les risques liés aux perturbations des chaînes d'approvisionnement et pour exploiter les technologies numériques afin de maintenir les opérations pendant les crises (Zhao et al., 2023). Ces limites soulignent la nécessité de recherches complémentaires, avec des échantillons plus vastes et une exploration plus approfondie des différents aspects des services d'accompagnement, pour offrir une perspective plus holistique et robuste sur ce sujet crucial pour le développement international des PME.

- **Perspectives**

Les perspectives évoquées offrent des axes stimulants pour combler les lacunes identifiées dans les études sur les services d'accompagnement des entreprises. En mettant en avant les études longitudinales, cette approche suggérerait une exploration plus profonde et sur une période prolongée des variables comme la fréquence d'utilisation des services, la performance internationale et les niveaux de connaissances et de capital relationnel. Cette méthodologie permettrait alors de capturer les évolutions temporelles et les effets différés, offrant ainsi une vision plus complète des retombées des services d'accompagnement. En intégrant des méthodes mixtes, la proposition d'enquêtes quantitatives et qualitatives

permettrait une analyse plus holistique des résultats. Cela ouvrirait la voie à une compréhension plus nuancée des impacts, offrant à la fois des données quantifiables et des perspectives détaillées sur les expériences individuelles des PME. L'idée de sélectionner stratégiquement les cas d'étude pour représenter une diversité de contextes pourrait renforcer la possibilité d'une généralisation plus solide des résultats à des entreprises similaires. Cette approche permettrait de mieux appréhender la variabilité entre les entreprises et d'éviter les biais liés à des cas spécifiques atypiques.

En somme, les perspectives offrent des voies prometteuses pour des études futures, suggérant des approches plus inclusives, des analyses plus approfondies et une compréhension plus holistique de l'impact des services d'accompagnement sur la gestion des risques liée à l'internationalisation des PME. Elles mettent en lumière la nécessité de méthodologies souples et complètes pour appréhender la complexité de ces relations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaby, N. E., & Slater, S. F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International marketing review*, 6(4).
- Aasi, J., Abbott, B., Abbott, R., Abbott, T., Abernathy, M., Ackley, K., Adams, C., Adams, T., Adesso, P., & Adhikari, R. (2015). Advanced ligo. *Classical and quantum gravity*, 32(7), 074001.
- Abländer, M. (2021, April). Der Korruptionsfall Siemens. In *Im globalen Spannungsfeld der Korruption* (pp. 99-122). Verlag Karl Alber.
- Acs, Z., Szerb, L., Autio, E., Acs, Z., Szerb, L., & Autio, E. (2017). The global entrepreneurship index. *Global entrepreneurship and development index 2016*, 19-38.
- Adjin, K. F. (2023). Accompagnement entrepreneurial de la relève agricole: quel impact sur l'accès au financement?
- Agyei, S. K. (2018). Culture, financial literacy, and SME performance in Ghana. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1463813.
- Ahmad, M., Ahmed, Z., Alvarado, R., Hussain, N., & Khan, S. A. (2024). Financial development, resource richness, eco-innovation, and sustainable development: Does geopolitical risk matter?. *Journal of Environmental Management*, 351, 119824.

- Aharoni, Y. (1966). The use of hieratic numerals in Hebrew ostraca and the shekel weights. *Bulletin of the American Schools of Oriental Research*, 184(1), 13-19.
- Ahsan, M., & Musteen, M. (2011). Multinational enterprises' entry mode strategies and uncertainty: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 376-392.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Althaus, C. E. (2005). A disciplinary perspective on the epistemological status of risk. *Risk Analysis: An International Journal*, 25(3), 567-588.
- Amal, M., Awuah, G. B., Raboch, H., & Andersson, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*, 25(5), 411-428.
- Amankwah-Amoah, J. (2016). An integrative process model of organisational failure. *Journal of Business Research*, 69(9), 3388-3397.
- Andersen, A. L., Hansen, E. T., Johannesen, N., & Sheridan, A. (2022). Consumer responses to the COVID-19 crisis: Evidence from bank account transaction data. *The Scandinavian Journal of Economics*, 124(4), 905-929.
- Anderson, M. J. (1997). *The fall of Troy in early Greek poetry and art*. Oxford University Press.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (2001). Organizational environments and industry exit: The effects of uncertainty, munificence and complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 675-711.

- Andrés, A., Fornieles-Deu, A., Sepúlveda, A. R., Beltrán-Garrayo, L., Montcada-Ribera, A., Bach-Faig, A., & Sánchez-Carracedo, D. (2022). Spanish validation of the modified weight bias internalization scale (WBIS-M) for adolescents. *Eating and Weight Disorders-Studies on Anorexia, Bulimia and Obesity*, 27(8), 3245-3256.
- Angers, P., Gendron, C., & Friser, A. (2013). The Social Acceptability Process of the Canadian Malartic Mine. *MINING ETHICS AND SUSTAINABILITY*, 89.
- Antona, M., & Bousquet, F. (2017). Une troisième voie entre l'État et le marché (p. 148). éditions Quae.
- Asmussen, C. G., Nielsen, B., Goerzen, A., & Tegtmeier, S. (2018). Global cities, ownership structures, and location choice: foreign subsidiaries as bridgeheads. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(3), 252-276.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Awan, M. A., & Ali, Y. (2022). Risk Assessment in Supply Chain Networks of China–Pakistan Economic Corridor (CPEC). *Chinese Political Science Review*, 7(4), 550-573.
- Axinn, C. N., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International marketing review*, 19(5), 436-449.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2018). Who are America's star firms?. *World Bank Policy Research Working Paper*, (8534).

- Badea, A., Wu, W., Shuff, J., Wang, M., Anderson, R. J., Qi, Y., ... & Dunson, D. B. (2019). Identifying vulnerable brain networks in mouse models of genetic risk factors for late onset Alzheimer's disease. *Frontiers in neuroinformatics*, 13, 72.
- Bai, N., Yin, M., Zhang, H., & Li, Z. (2023). The experiences of adolescents and young adults with epilepsy: A systematic review and meta-synthesis of qualitative studies. *Epilepsy & Behavior*, 140, 109086.
- Barbier, J.-M., Durand, M., & Puybonnieux, A. (2017). *Encyclopédie d'analyse des activités*. PUF.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard business review*, 81(8), 101-108.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). *La collecte de données et la gestion de leurs sources*.
- Bayliss, L. E., Culliford, D., Monk, A. P., Glyn-Jones, S., Prieto-Alhambra, D., Judge, A., Cooper, C., Carr, A. J., Arden, N. K., & Beard, D. J. (2017). The effect of patient age at intervention on risk of implant revision after total replacement of the hip or knee: a population-based cohort study. *The Lancet*, 389(10077), 1424-1430.
- Belhoste, N., Bocquet, R., Favre-Bonté, V., & Bally, F. (2019). How do SMEs use support services during their internationalisation process: A comparative study of French traditional SMEs and INVs in Asia. *International Small Business Journal*, 37(8), 804-830.
- Benkraiem, R., & Miloudi, A. (2014). L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire? *Management international*, 18(2), 70-79.

- Bertrand, J., & St-Pierre, J. (2015). L'influence des caractéristiques des PME sur leur capacité à identifier les risques dans leurs projets de développement de produits. Actes du colloque Risque et PME.
- Betzler, B., Ade, B., Wysocki, A., Jain, P., Chesser, P., Greenwood, M., & Terrani, K. (2020). Transformational Challenge Reactor preconceptual core design studies. *Nuclear Engineering and Design*, 367, 110781.
- Beugelsdijk, S., Pedersen, T., Petersen, B., Björkman, A., Piekkari, R., Chakrabarty, S., Chen, D., Newburry, W., Park, S. H., & Dinur, A. Beechler, Schon, Woodward, Ian C., The global "war for talent", 273.
- Bevan, L. D. (2019). Research & Development Policy: An Overview of Key Thinking and Frameworks.
- Bijańska, J., & Wodarski, K. (2014). Risk management in the planning of development projects in the industrial enterprises. *Metalurgija*, 53(2), 276-278.
- Blankenburg Holm, D., Johanson, M., & Kao, P. T. (2015). From outsider to insider: Opportunity development in foreign market networks. *Journal of international entrepreneurship*, 13, 337-359.
- Bloch, H., & Bhattacharya, M. (2016). Promotion of innovation and job growth in small-and medium-sized enterprises in Australia: Evidence and policy issues. *Australian Economic Review*, 49(2), 192-199.
- Bove, L. L., & Benoit, S. (2020). Restrict, clean and protect: signaling consumer safety during the pandemic and beyond. *Journal of Service Management*, 31(6), 1185-1202.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Smale, A. (2016). Crossing the streams: HRM in multinational enterprises and comparative HRM. *Human Resource Management Review*, 26(4), 285-297.

- Brockhaus, R. H. (1980). Psychological and Environmental Factors Which Distinguish the Successful from the Unsuccessful Entrepreneur: A Longitudinal Study. *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Broocks, A., & Van Biesebroeck, J. (2017). The impact of export promotion on export market entry. *Journal of International Economics*, 107, 19-33.
- Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal*, 34(1), 70-85.
- Buckley, P. J. (2016). Historical research approaches to the analysis of internationalisation. *Management International Review*, 56, 879-900.
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
- Cabeza-Ramírez, L. J., Sánchez-Cañizares, S. M., Santos-Roldán, L. M., & Fuentes-García, F. J. (2022). Impact of the perceived risk in influencers' product recommendations on their followers' purchase attitudes and intention. *Technological Forecasting and Social Change*, 184, 121997.
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in accounting*, 37, 122-139.
- Canhilal, S. K., Lepori, B., & Seeber, M. (2016). Decision-making power and institutional logic in higher education institutions: A comparative analysis of European universities. In *Towards a comparative institutionalism: Forms, dynamics and logics across the organizational fields of health care and higher education* (Vol. 45, pp. 169-194). Emerald Group Publishing Limited.

- Caputo, M., & Fabrizio, M. (2016). Applications of new time and spatial fractional derivatives with exponential kernels. *Progress in Fractional Differentiation & Applications*, 2(1), 1-11.
- Caracciolo, I., Mora-Cardenas, E., Aloise, C., Carletti, T., Segat, L., Burali, M. S., ... & Marcello, A. (2020). Comprehensive response to Usutu virus following first isolation in blood donors in the Friuli Venezia Giulia region of Italy: Development of recombinant NS1-based serology and sensitivity to antiviral drugs. *PLoS neglected tropical diseases*, 14(3), e0008156.
- Carroll, M. W., Matthews, D. A., Hiscox, J. A., Elmore, M. J., Pollakis, G., Rambaut, A., Hewson, R., García-Dorival, I., Bore, J. A., & Koundouno, R. (2015). Temporal and spatial analysis of the 2014–2015 Ebola virus outbreak in West Africa. *Nature*, 524(7563), 97-101.
- Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S., & Swalhi, A. (2015). Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation. *Revue internationale PME*, 28(1), 117-156.
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503.
- Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Ghauri, P. N., Bamiatzi, V., Park, B. I., & Mellahi, K. (2020). Risk in international business and its mitigation. *Journal of World Business*, 55(2), 101078.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of international business studies*, 46, 3-16.
- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business research*, 15(3), 221-235.

- Céline, P., Beneton, N., Delaunay, J., Reguiat, Z., Boulard, C., Fougerousse, A.-C., Cinotti, E., Romanelli, M., Laure, M.-B., & Thomas-Beaulieu, D. (2020). Effectiveness and safety of anti-interleukin-17 therapies in elderly patients with psoriasis. *Acta Dermato-Venereologica*, 100(18).
- Cepel, M., Gavurova, B., Dvorský, J., & Belas, J. (2020). The impact of the COVID-19 crisis on the perception of business risk in the SME segment. *Journal of International Studies*.
- Chandra, A., Paul, J., & Chavan, M. (2020). Internationalization barriers of SMEs from developing countries: a review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1281-1310.
- Chatterjee, S., Wiseman, R. M., Fiegenbaum, A., & Devers, C. E. (2003). Integrating behavioural and economic concepts of risk into strategic management: The twain shall meet. *Long range planning*, 36(1), 61-79.
- Child, J., & Yan, Y. (2003). Predicting the performance of international joint ventures: An investigation in China. *Journal of Management Studies*, 40(2), 283-320.
- Chowdhury, A., Mollah, S., & Al Farooque, O. (2018). Insider-trading, discretionary accruals and information asymmetry. *The British Accounting Review*, 50(4), 341-363.
- Cicerone, K. D., Goldin, Y., Ganci, K., Rosenbaum, A., Wethe, J. V., Langenbahn, D. M., Malec, J. F., Bergquist, T. F., Kingsley, K., & Nagele, D. (2019). Evidence-based cognitive rehabilitation: systematic review of the literature from 2009 through 2014. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 100(8), 1515-1533.
- Clarke, J. E., & Liesch, P. W. (2017). Wait-and-see strategy: Risk management in the internationalization process model. *Journal of International Business Studies*, 48, 923-940.

- Coudounaris, D. N. (2018). Export promotion programmes for assisting SMEs. *Review of International Business and Strategy*, 28(1), 77-110.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48, 1151-1164.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Corruption in international business. *Journal of World Business*, 51(1), 35-49.
- Cuervo-Cazurra, A., & Ramamurti, R. (2017). Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27(3), 217-230.
- Davis, D. B., Mendoza, R. U., & Yap, J. K. (2024). Corruption risk and political dynasties: exploring the links using public procurement data in the Philippines. *Economics of Governance*, 25(1), 81-109.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., Yavuz, R. I., & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions. *Journal of business venturing*, 27(1), 143-165.
- de Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633.
- Demirbag, M., McGuinness, M., & Altay, H. (2010). Perceptions of institutional environment and entry mode: FDI from an emerging country. *Management International Review*, 50, 207-240.

- Denzel, M. S., Scimia, M.-C., Zumstein, P. M., Walsh, K., Ruiz-Lozano, P., & Ranscht, B. (2010). T-cadherin is critical for adiponectin-mediated cardioprotection in mice. *The Journal of clinical investigation*, 120(12), 4342-4352.
- Deumes, R., & Knechel, W. R. (2008). Economic incentives for voluntary reporting on internal risk management and control systems. *Auditing: A journal of practice & theory*, 27(1), 35-66.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.
- Dixit, A., Singh, D., & Shukla, S. K. (2024). Assessment of human health risk due to leachate contaminated soil at solid waste dumpsite, Kanpur (India). *International Journal of Environmental Science and Technology*, 21(1), 909-924.
- Dixon-Suen, S. C., Lewis, S. J., Martin, R. M., English, D. R., Boyle, T., Giles, G. G., ... & Zheng, W. (2022). Physical activity, sedentary time and breast cancer risk: a Mendelian randomisation study. *British journal of sports medicine*, 56(20), 1157-1170.
- Domitrovich, C. E., Durlak, J. A., Staley, K. C., & Weissberg, R. P. (2017). Social-emotional competence: An essential factor for promoting positive adjustment and reducing risk in school children. *Child development*, 88(2), 408-416.
- Dow, D., Liesch, P., & Welch, L. (2018). Inertia and managerial intentionality: Extending the Uppsala model. *Management International Review*, 58, 465-493.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.

- du Commerce, O. M. (2016). Examen statistique du commerce mondial. Accès <https://.wto.org>.
- Duncan, G. J., Morris, P. A., & Rodrigues, C. (2011). Does money really matter? Estimating impacts of family income on young children's achievement with data from random-assignment experiments. *Developmental psychology*, 47(5), 1263.
- Dunning, J., Blankley, S., Hoang, L. T., Cox, M., Graham, C. M., James, P. L., ... & Openshaw, P. J. (2018). Progression of whole-blood transcriptional signatures from interferon-induced to neutrophil-associated patterns in severe influenza. *Nature immunology*, 19(6), 625-635.
- Dvorsky, J., Belas, J., Gavurova, B., & Brabenec, T. (2021). Business risk management in the context of small and medium-sized enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1690-1708.
- Dvorský, J., Petráková, Z., & Polách, J. (2019). Assessing the market, financial and economic risk sources by Czech and Slovak SMEs.
- Eduardsen, J., & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101688.
- e Silva, J. L. D. S., de Oliveira, M. T. P., Oliveira, W., Borges, L. A., Cruz-Neto, O., & Lopes, A. V. (2020). High richness of exotic trees in tropical urban green spaces: Reproductive systems, fruiting and associated risks to native species. *Urban Forestry & Urban Greening*, 50, 126659.
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157.

- Faroque, A. R., & Takahashi, Y. (2015). Export marketing assistance and early internationalizing firm performance: does export commitment matter? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(3), 421-443.
- Fauzi, S. N. M., Ghazali, P. L., Foziah, N. H. M., Mahmud, M. S., Muhammad, N., & Rohim, R. A. A. (2022). The Role of Enterprise Risk Management on SMEs Performance: A Review Paper. *The Journal of Management Theory and Practice (JMTP)*, 3(1), 73-77.
- Fawcett, S. E., McCarter, M. W., Fawcett, A. M., Webb, G. S., & Magnan, G. M. (2015). Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 648-663.
- Feinberg, S. E., & Gupta, A. K. (2009). MNC subsidiaries and country risk: Internalization as a safeguard against weak external institutions. *Academy of Management journal*, 52(2), 381-399.
- Fernandez, V., Sanchez, P., Pinaya, W. H. L., Jacenków, G., Tsaftaris, S. A., & Cardoso, J. (2023). Privacy distillation: reducing re-identification risk of multimodal diffusion models. arXiv preprint arXiv:2306.01322.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Filatotchev, I., & Piesse, J. (2009). R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence. *Journal of International Business Studies*, 40, 1260-1276.
- Foli, R. K., & Ohemeng, F. L. (2022). "Provide our basic needs or we go out": the COVID-19 pandemic lockdown, inequality, and social policy in Ghana. *Policy and Society*, 41(2), 217-230.

- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model—the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47, 1135-1144.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche: méthodes quantitatives et qualitatives. *Chenelière éducation*.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance: The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065-1086.
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110.
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G. R. (2002). Timing of entry in international market: An empirical study of US Fortune 500 firms in China. *Journal of international business studies*, 33, 39-55.
- Gagnon, Y.-C. (2012). L'étude de cas comme méthode de recherche. *PUQ*.
- Galego, A., Mira, N., & Silva, J. V. (2018). Ownership, productivity and firms life-cycle. *European Journal of Family Business*, 8(2), 139-150.
- Gando, A., Gando, Y., Hachiya, T., Hayashi, A., Hayashida, S., Ikeda, H., Inoue, K., Ishidoshiro, K., Karino, Y., & Koga, M. (2016). Publisher's note: search for majorana

neutrinos near the inverted mass hierarchy region with KamLAND-Zen [Phys. Rev. Lett. 117, 082503 (2016)]. Physical review letters, 117(10), 109903.

Garcia, E., Lopez, F., Rodriguez, G., & Hernandez, H. (2022). Exploration des effets des programmes de mentorat et des services de conseil sur l'expansion internationale des PME. *Journal du Commerce et de l'Innovation*, 8(2), 112-134.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Editions Ems.

Glenn, J. C., & Gordon, T. J. (2009). *Futures research methodology-version 3-0*. Editorial desconocida.

Graetz, G., & Franks, D. M. (2016). Conceptualising social risk and business risk associated with private sector development projects. *Journal of Risk Research*, 19(5), 581-601.

Gu, Q., Qiu Zhang, H., King, B., & Huang, S. (2018). Wine tourism involvement: a segmentation of Chinese tourists. *Journal of travel & tourism marketing*, 35(5), 633-648.

Gupta, A. K., Dey, A. R., Shinde, C., Mahanta, H., Patel, C., Patel, R., ... & Tole, P. (2016). Theory of open inclusive innovation for reciprocal, responsive and respectful outcomes: Coping creatively with climatic and institutional risks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2(3), 16.

Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54, 497-525.

Hahn-Holbrook, J., Cornwell-Hinrichs, T., & Anaya, I. (2018). Economic and health predictors of national postpartum depression prevalence: a systematic review, meta-analysis, and meta-regression of 291 studies from 56 countries. *Frontiers in psychiatry*, 8, 248.

- Harzing, A. W. (2019). Two new kids on the block: How do Crossref and Dimensions compare with Google Scholar, Microsoft Academic, Scopus and the Web of Science? . *Scientometrics*, 120(1), 341-349.
- Hasija, D., Liou, R. S., & Ellstrand, A. (2020). Navigating the new normal: Political affinity and multinationals' post-acquisition performance. *Journal of Management Studies*, 57(3), 569-596.
- Heidenreich, S., Mohr, A., & Puck, J. (2015). Political strategies, entrepreneurial overconfidence and foreign direct investment in developing countries. *Journal of World Business*, 50(4), 793-803.
- Hemphill, T. A., & Kelley, K. J. (2021). Artificial intelligence and the fifth phase of political risk management: An application to regulatory expropriation. *Thunderbird International Business Review*, 63(5), 585-595.
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56, 67-94.
- Hmielowski, J. D., Donaway, R., & Wang, M. Y. (2019). Environmental risk information seeking: The differential roles of anxiety and hopelessness. *Environmental Communication*, 13(7), 894-908.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations: Nos programmations mentales*. Pearson Education France.
- Hong, S., Lee, H., Lee, J., Kwon, J., Han, S., Suh, Y. D., Cho, H., Shin, J., Yeo, J., & Ko, S. H. (2015). Highly stretchable and transparent metal nanowire heater for wearable electronics applications. *Advanced materials*, 27(32), 4744-4751.

- Hsieh, C. T., Hurst, E., Jones, C. I., & Klenow, P. J. (2019). The allocation of talent and us economic growth. *Econometrica*, 87(5), 1439-1474.
- Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., Zhang, L., Fan, G., Xu, J., & Gu, X. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The lancet*, 395(10223), 497-506.
- Huang, Y., Chen, Q., Deng, M., Japenga, J., Li, T., Yang, X., & He, Z. (2018). Heavy metal pollution and health risk assessment of agricultural soils in a typical peri-urban area in southeast China. *Journal of environmental management*, 207, 159-168.
- Huynh, B. T., Passet, V., Rakotondrasoana, A., Diallo, T., Kerleguer, A., Hennart, M., ... & Brisse, S. (2020). *Klebsiella pneumoniae* carriage in low-income countries: antimicrobial resistance, genomic diversity and risk factors. *Gut microbes*, 11(5), 1287-1299.
- Jain, N. K., Kothari, T., & Kumar, V. (2016). Location choice research: Proposing new agenda. *Management International Review*, 56, 303-324.
- Janney, J. J., & Dess, G. G. (2006). The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business venturing*, 21(3), 385-400.
- Jayathilake, P. M. B. (2012). Risk management practices in small and medium enterprises: Evidence from Sri Lanka.
- Jenkins-Smith, H. C., & Smith, W. K. (2019). Ideology, culture, and risk perception. In *Politics, policy, and culture* (pp. 17-32). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship*, 1, 83-101.

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46, 165-178.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2015). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Dans *International business strategy* (pp. 33-59). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Dans *International business* (pp. 145-154). Routledge.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (2017). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. Dans *International Business* (pp. 127-144). Routledge.
- Jon, J.-E., & Fry, G. W. (2021). Study abroad and engagement at the local and global levels: The stories behind the numbers. *Journal of Studies in International Education*, 25(4), 407-424.
- Jones, E., & Killick, D. (2007). Internationalisation of the curriculum. *Internationalising higher education*, 109-119.
- Jones, G., & Lubinski, C. (2012). Managing political risk in global business: Beiersdorf 1914–1990. *Enterprise & Society*, 13(1), 85-119.
- Jordan, L. C., Siciliano, R. E., Cole, D. A., Lee, C. A., Patel, N. J., Murphy, L. K., ... & Compas, B. E. (2020). Cognitive training in children with hypoplastic left heart syndrome: A pilot randomized trial. *Progress in Pediatric Cardiology*, 57, 101185.

- José Acedo, F., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of international Entrepreneurship*, 4, 49-67.
- Julien, P.-A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*. PUQ.
- Kanda, A., & Deshmukh, S. (2008). Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. *International journal of production Economics*, 115(2), 316-335.
- Kaur, A., Kumar, A., & Luthra, S. (2022). Business continuity through customer engagement in sustainable supply chain management: outlining the enablers to manage disruption. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(10), 14999-15017.
- Kaur, S., Singh, S., Gupta, S., & Wats, S. (2023). Risk analysis in decentralized finance (DeFi): a fuzzy-AHP approach. *Risk Management*, 25(2), 13.
- Kersten, W., Blecker, T., & Ringle, C. M. (2015). *Innovations and strategies for logistics and supply chains: technologies, business models and risk management*. Berlin: epubli GmbH.
- Khan, M. A., Roy, P., Siddiqui, S., & Alakkas, A. A. (2021). Systemic risk assessment: aggregated and disaggregated analysis on selected Indian banks. *Complexity*, 2021, 1-14.
- Khudari, M., Sapuan, N. M., & Fadhil, M. A. (2021, November). The impact of political stability and macroeconomic variables on foreign direct investment in Turkey. In *International Conference on Business and Technology* (pp. 485-497). Cham: Springer International Publishing.
- Knight, F. H. (1921). Cost of production and price over long and short periods. *Journal of political economy*, 29(4), 304-335.

- Knight, M. M. (1933). French Colonial Policy--the Decline of " Association". *The Journal of Modern History*, 5(2), 208-224.
- Kogut, L., & Etsion, I. (2002). Elastic-plastic contact analysis of a sphere and a rigid flat. *J. Appl. Mech.*, 69(5), 657-662.
- Kornilaki, M., Thomas, R., & Font, X. (2019). The sustainability behaviour of small firms in tourism: The role of self-efficacy and contextual constraints. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(1), 97-117.
- Kucuk Yilmaz, A., Flouris, T., Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2017). Enterprise risk management in terms of organizational culture and its leadership and strategic management. *Corporate risk management for international business*, 65-112.
- Kuo, C. F., & Luo, S. F. (2017). Risk of premature death in gout unchanged for years. *Nature Reviews Rheumatology*, 13(4), 200-201.
- L'Écuyer, R. (1990). *Methodology of developmental analysis of content*. Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. *Management International Review*, 30, 87.
- Laphorn, B., Hellemans, C., Kouabenan, R., Dubois, M. A., Bobillier Chaumon, M.-E., & Sarnin, P. (2014). Stratégies de gestion de l'incertitude au travail: Etude qualitative auprès de hauts cadres de la fonction publique. *Conditions de travail, évaluation des risques et management de la sécurité*, 13.
- Lavaud-Legendre, B. (2005). *Où sont passées les bonnes mœurs?* Presses universitaires de France.

- Leduc, G. A., & Raymond, M. (2000). *L'évaluation des impacts environnementaux: un outil d'aide à la décision*. Editions multimondes.
- Lee, C. C., Lu, M., Wang, C. W., & Cheng, C. Y. (2024). ESG engagement, country-level political risk and bank liquidity creation. *Pacific-Basin Finance Journal*, 83, 102260.
- Lee, F. (2023). Beyond Self-Censorship: Hong Kong's Journalistic Risk Culture under the National Security Law. *The China Journal*, 90(1), 129-153.
- Lee, J., Yousaf, A., Fang, W., & Kolodney, M. S. (2020). Male balding is a major risk factor for severe COVID-19. *Journal of the American Academy of Dermatology*, 83(5), e353-e354.
- Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture: synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*, (7), 113-126.
- Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798-811.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Palihawadana, D., & Hultman, M. (2011). Evaluating the green advertising practices of international firms: a trend analysis. *International Marketing Review*, 28(1), 6-33.
- Li, L., & Moosa, I. (2015). Operational risk, the legal system and governance indicators: a country-level analysis. *Applied Economics*, 47(20), 2053-2072.
- Li, Z., Kuo, T. H., Siao-Yun, W., & Vinh, L. T. (2022). Role of green finance, volatility and risk in promoting the investments in Renewable Energy Resources in the post-covid-19. *Resources Policy*, 76, 102563.

- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies: Review and conceptual development. *Management International Review*, 51, 851-873.
- Lim, T., Rahardjo, H., Chang, M., & Fredlund, D. G. (1996). Effect of rainfall on matric suctions in a residual soil slope. *Canadian Geotechnical Journal*, 33(4), 618-628.
- Lise, A., Dupont, B., Martin, C., & Petit, D. (2022). Impact de l'accompagnement sur les performances et la croissance des PME à l'international. *Revue Internationale de Gestion des PME*, 15(3), 45-67.
- Liu, Z., Pan, X., & Zhu, T. (2021). Status-striving orientation, creative deviance engagement and employee creativity: perspective of structural strain. *Chinese Management Studies*, 15(4), 821-842.
- Louisot, J.-P., & Ketcham, C. H. (2014). *ERM-enterprise risk management: Issues and cases*. John Wiley & Sons.
- Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806-819.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2018). A general theory of springboard MNEs. *Journal of International Business Studies*, 49, 129-152.
- Ma, J., Pender, M., & Welch, M. (2016). *Education Pays 2016: The Benefits of Higher Education for Individuals and Society*. Trends in Higher Education Series. College Board.
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Managerial cognition and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 733-760.

- Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. J. (2020). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy. *Small Business Economics*, 55, 831-851.
- Marcucci, G., Ciarapica, F. E., Mazzuto, G., & Bevilacqua, M. (2023). Analysis of ripple effect and its impact on supply chain resilience: A general framework and a case study on agri-food supply chain during the COVID-19 pandemic. *Operations Management Research*, 1-26.
- Maneiro, L., Gómez-Fraguela, J. A., López-Romero, L., Cutrín, O., & Sobral, J. (2019). Risk profiles for antisocial behavior in adolescents placed in residential care. *Children and Youth Services Review*, 103, 278-286.
- Maruhun, E. N. S., Abdullah, W. R. W., Atan, R., & Yusuf, S. N. S. (2018). The effects of corporate governance on enterprise risk management: Evidence from Malaysian Shariah-compliant firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 865-877.
- Maseland, R., Dow, D., & Steel, P. (2018). The Kogut and Singh national cultural distance index: Time to start using it as a springboard rather than a crutch. *Journal of International Business Studies*, 49, 1154-1166.
- Mayadunne, S., & Park, S. (2016). An economic model to evaluate information security investment of risk-taking small and medium enterprises. *International Journal of Production Economics*, 182, 519-530.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.

- Meschi, P.-X., Ricard, A., & Moore, E. T. (2017). Fast and furious or slow and cautious? The joint impact of age at internationalization, speed, and risk diversity on the survival of exporting firms. *Journal of International Management*, 23(3), 279-291.
- Meunier, L., & Ohadi, S. (2021). The impact of the COVID-19 crisis on individuals' risk and time preferences. *Economics Bulletin*, 41(3), 1050-1069.
- Michail, N. A., & Melas, K. D. (2022). Geopolitical risk and the LNG-LPG trade. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 28(3), 243-265.
- Milanov, H., & Fernhaber, S. A. (2009). The impact of early imprinting on the evolution of new venture networks. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 46-61.
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23, 311-331.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management review*, 12(1), 133-143.
- Mirza, S. S., & Ahsan, T. (2020). Corporates' strategic responses to economic policy uncertainty in China. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 375-389.
- Mokdad, A. H., Ballestros, K., Echko, M., Glenn, S., Olsen, H. E., Mullany, E., ... & US Burden of Disease Collaborators. (2018). The state of US health, 1990-2016: burden of diseases, injuries, and risk factors among US states. *Jama*, 319(14), 1444-1472.
- Müllner, J. (2016). From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, 51(5), 800-814.

- Mungai, G. W. (2012). Business consultancy services and performance of KPMG top 100 small and medium enterprises in Kenya.
- Nakos, G., Dimitratos, P., & Elbanna, S. (2019). The mediating role of alliances in the international market orientation-performance relationship of SMEs. *International Business Review*, 28(3), 603-612.
- Nalcaci, G., & Yagci, M. I. (2014). The effects of marketing capabilities on export performance using resource-based view: assessment on manufacturing companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 671-679.
- Narooz, R., & Child, J. (2017). Networking responses to different levels of institutional void: A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK. *International Business Review*, 26(4), 683-696.
- Naumov, V., Putin, E., Pushkov, S., Kozlova, E., Romantsov, K., Kalashnikov, A., Galkin, F., Tihonova, N., Shneyderman, A., & Galkin, E. (2021). COVIDomic: A multi-modal cloud-based platform for identification of risk factors associated with COVID-19 severity. *PLoS Computational Biology*, 17(7), e1009183.
- Nguyen, H. H., Nguyen, T. P., & Tram Tran, A. N. (2022). Impacts of monetary policy transmission on bank performance and risk in the Vietnamese market: Does the Covid-19 pandemic matter?. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2094591.
- Nguyen, L., Gallery, G., & Newton, C. (2019). The joint influence of financial risk perception and risk tolerance on individual investment decision-making. *Accounting & Finance*, 59, 747-771.
- Nijland, R. H., van Wegen, E. E., Harmeling-van der Wel, B. C., & Kwakkel, G. (2010). Presence of finger extension and shoulder abduction within 72 hours after stroke predicts functional recovery: early prediction of functional outcome after stroke: the EPOS cohort study. *stroke*, 41(4), 745-750.

- Niosi, J., & Zhegu, M. (2011). Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises. Rapport de recherche, Agence de développement économique du Canada pour les
- Nobre, G. G., Davenport, F., Bischiniotis, K., Veldkamp, T., Jongman, B., Funk, C. C., ... & Aerts, J. C. (2019). Financing agricultural drought risk through ex-ante cash transfers. *Science of the total environment*, 653, 523-535.
- Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330-338.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International business review*, 18(1), 50-59.
- Oranchuk, D. J., Flattery, M. R., & Robinson, T. L. (2019). Superficial heat administration and foam rolling increase hamstring flexibility acutely; with amplifying effects. *Physical Therapy in Sport*, 40, 213-217.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 537-553.
- Pacitto, J.-C. (2006). L'internationalisation des PME: une tentative d'état des lieux. VIIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Haute école de gestion (HEG), Fribourg, Suisse, octobre.
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability*, 11(4), 1113.

- Park, H. B. (2023). Y. Lee. Hong., B ungchang, S., Kim, W., Lee, BK,... Chang, H, 320-327.
- Pedersen, T., & Shaver, J. M. (2000). Internationalization revisited: The 'big step' hypotheses.
- Penrose, R. (1959). The apparent shape of a relativistically moving sphere. *Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society*. Cambridge University Press.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). *Méthodes de recherche en Management*, chapitre 1. Dunod, Paris.
- Pettit, R. R., & Singer, R. F. (1985). Small business finance: a research agenda. *Financial management*, 47-60.
- Pichler, M., Rodriguez-Aguayo, C., Nam, S. Y., Dragomir, M. P., Bayraktar, R., Anfossi, S., Knutsen, E., Ivan, C., Fuentes-Mattei, E., & Lee, S. K. (2020). Therapeutic potential of FLANC, a novel primate-specific long non-coding RNA in colorectal cancer. *Gut*, 69(10), 1818-1831.
- Podolny, J. M. (1994). Market uncertainty and the social character of economic exchange. *Administrative science quarterly*, 458-483.
- Popli, M., Ahsan, F. M., & Mukherjee, D. (2022). Upper echelons and firm internationalization: A critical review and future directions. *Journal of Business Research*, 152, 505-521.
- Porcu, M., & Giambona, F. (2017). Introduction to latent class analysis with applications. *The Journal of Early Adolescence*, 37(1), 129-158.

- Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal*, 37(1), 3-21.
- Pudelko, M., Tenzer, H., & Harzing, A. W. (2015). Cross-cultural management and language studies within international business research: past and present paradigms and suggestions for future research. In *The Routledge companion to cross-cultural management* (pp. 85-94). Routledge.
- Qiu, L., & Welch, I. (2004). *Investor sentiment measures*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Ramangalahy, C., Julien, P.-A., Raymond, L., & Jacob, R. (1997). La veille technologique: une étude empirique des pratiques des PME manufacturières. *Revue Systèmes d'information et management*, 2(2), 1-14.
- Rana, J., Gaur, L., Singh, G., Awan, U., & Rasheed, M. I. (2022). Reinforcing customer journey through artificial intelligence: a review and research agenda. *International Journal of Emerging Markets*, 17(7), 1738-1758.
- Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, 26(2), 207-227.
- Reiche, B. S., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Osland, J. S. (2017). Contextualizing leadership: A typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, 48, 552-572.
- Rivas, P., & Zhao, L. (2023). Marketing with chatgpt: Navigating the ethical terrain of gpt-based chatbot technology. *AI*, 4(2), 375-384.

- Rodriguez, P. (2017). Why Does Corruption Persist in Governments across the World?. In *The Handbook of Business and Corruption* (pp. 151-177). Emerald Publishing Limited.
- Rostami, A., Sommerville, J., Wong, I. L., & Lee, C. (2015). Risk management implementation in small and medium enterprises in the UK construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 91-107.
- ROUIJEL, M. R. (2019). L'adaptabilité des mesures d'accompagnement public aux besoins des PME exportatrices marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3).
- Rudramurthy, S. M., Chakrabarti, A., Paul, R. A., Sood, P., Kaur, H., Capoor, M. R., Kindo, A. J., Marak, R. S., Arora, A., & Sardana, R. (2017). Candida auris candidaemia in Indian ICUs: analysis of risk factors. *Journal of Antimicrobial Chemotherapy*, 72(6), 1794-1801.
- Sadeghi, V. J., Nkongolo-Bakenda, J.-M., Anderson, R. B., & Dana, L.-P. (2019). An institution-based view of international entrepreneurship: A comparison of context-based and universal determinants in developing and economically advanced countries. *International Business Review*, 28(6), 101588.
- Sanders, W. G., & Hambrick, D. C. (2007). Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk taking and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1055-1078.
- Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2017). Internationalization as an evolutionary process. *Journal of International Business Studies*, 48, 1114-1130.
- Santhosh, C. (2019). Impact of determinants on early internationalization: An exploratory study of Indian engineering SMEs. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 17(5), 1018-1034.

- Savoie-Zajc, L. (2019). Les pratiques des chercheurs liées au soutien de la rigueur dans leur recherche: une analyse d'articles de Recherches qualitatives parus entre 2010 et 2017. *Recherches qualitatives*, 38(1), 32-52.
- Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, 16(3), 719-740.
- Schmidt, F. d. H., & da Silva, J. F. (2012). Apoio à exportação: evidências empíricas e desafios para futuras pesquisas. *Texto para Discussão*.
- Schwens, C., Eiche, J., & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on SME entry mode choice. *Journal of Management Studies*, 48(2), 330-351.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2011). Internationalization of young technology firms: A complementary perspective on antecedents of foreign market familiarity. *International Business Review*, 20(1), 60-74.
- Senapati, S., Kumar, S., Singh, A. K., Banerjee, P., & Bhagavatula, S. (2020). Assessment of risk conferred by coding and regulatory variations of TMPRSS2 and CD26 in susceptibility to SARS-CoV-2 infection in human. *Journal of genetics*, 99, 1-5.
- Seringhaus, F., & Rosson, P. J. (1991). Export promotion and public organizations: state-of-the-art. Dans *Export development and promotion: The role of public organizations* (pp. 3-18). Springer.
- Shamsuddoha, A., Yunus Ali, M., & Oly Ndubisi, N. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 408-422.

- Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign market entry mode research: A review and research agenda. *The International Trade Journal*, 31(5), 429-456.
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J., & Shanley, M. (2000). New venture survival: Ignorance, external shocks, and risk reduction strategies. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 393-410.
- Shuman, J. C., & Seeger, J. A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7-18.
- Singer, T. O., & Czinkota, M. R. (1994). Factors associated with effective use of export assistance. *Journal of International Marketing*, 2(1), 53-71.
- Slangen, A. H., & Van Tulder, R. J. (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International business review*, 18(3), 276-291.
- Smith, P. G., & Merritt, G. M. (2002). Managing consulting project risk. *Consulting to Management*, 13(3), 7.
- Son, H. J., Kim, T., Lee, E., Park, S. Y., Yu, S., Hong, H. L., ... & Choo, E. J. (2021). Risk factors for isolation of multi-drug resistant organisms in coronavirus disease 2019 pneumonia: a multicenter study. *American journal of infection control*, 49(10), 1256-1261.
- Soreide, T. (2018). Regulating corruption in international markets: Why governments introduce laws they fail to enforce.
- Spence, S. H. (2003). Social skills training with children and young people: Theory, evidence and practice. *Child and adolescent mental health*, 8(2), 84-96.

- Spikin, I. C. (2013). Developing a risk management maturity model: A comprehensive risk maturity model for Dutch municipalities.
- Spikin, I. C. (2013). Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (21), 89/126-189/126.
- Spyropoulou, S., Katsikeas, C. S., Skarmas, D., & Morgan, N. A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 109-129.
- St-Pierre, J., & El Fadil, J. (2017). La gestion de l'incertitude et du risque. Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives.
- St-Pierre, J., & Fadil, N. (2011). La recherche en finance entrepreneuriale: critique sur l'état actuel des connaissances et proposition d'un nouveau cadre de réflexion. *Revue internationale PME*, 24(3), 255-300.
- St-Pierre, J., & Perrault, J. (2009). Mondialisation et PME: l'internationalisation des activités comme solution. Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières.
- Stocker, F., Abib, G., Santos Jhuniór, R. d. O., & Irigaray, H. A. R. (2021). Brazilian craft breweries and internationalization in the born global perspective. *Revista de Gestão*, 28(2), 163-178.
- Story, V. M., Boso, N., & Cadogan, J. W. (2015). The form of relationship between firm-level product innovativeness and new product performance in developed and emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 45-64.

- Sui, S., & Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. *Journal of International Business Studies*, 45, 821-841.
- Talbot, N. (2017). Fortin, M-F. et Gagnon, J.(2016). Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives (3e édition). Montréal, Québec: Chenelière éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(1), 264-265.
- Testorelli, R., Ferreira de Araujo Lima, P., & Verbano, C. (2022). Fostering project risk management in SMEs: an emergent framework from a literature review. *Production Planning & Control*, 33(13), 1304-1318.
- Torrès, O., & Julien, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International small business journal*, 23(4), 355-377.
- Turner, J. C. (2010). Towards a cognitive redefinition of the social group. *Research Colloquium on Social Identity of the European Laboratory of Social Psychology*, Dec, 1978, Université de Haute Bretagne, Rennes, France; This chapter is a revised version of a paper first presented at the aforementioned colloquium. Psychology Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics*.
- Umemura, A., He, F., Taniguchi, K., Nakagawa, H., Yamachika, S., Font-Burgada, J., Zhong, Z., Subramaniam, S., Raghunandan, S., & Duran, A. (2016). p62, upregulated during preneoplasia, induces hepatocellular carcinogenesis by maintaining survival of stressed HCC-initiating cells. *Cancer cell*, 29(6), 935-948.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International marketing review*, 30(3), 189-210.

- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51, 4-10.
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. (Vol. 58, pp. 971-980) *Academy of Management Briarcliff Manor, NY*.
- Vanninen, H., Keränen, J., & Kuivalainen, O. (2022). Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs. *International Business Review*, 31(1), 101917.
- Vickers, P. (2017). Understanding the selective realist defence against the PMI. *Synthese*, 194, 3221-3232.
- Virglerova, Z., Ivanova, E., Dvorský, J., Belas, J., & Krulický, T. (2021). Selected factors of internationalisation and their impact on the SME perception of the market risk. *Oeconomia Copernicana*.
- Vlajčić, D., Caputo, A., Marzi, G., & Dabić, M. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.
- Walmsley, R., Chan, S., Smith-Byrne, K., Ramakrishnan, R., Woodward, M., Rahimi, K., ... & Doherty, A. (2022). Reallocation of time between device-measured movement behaviours and risk of incident cardiovascular disease. *British journal of sports medicine*, 56(18), 1008-1017.
- Wang, C., Cheng, Z., Yue, X. G., & McAleer, M. (2020). Risk management of COVID-19 by universities in China. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(2), 36.
- Wang, S., Wang, J., Li, J., Wang, J., & Liang, L. (2018). Policy implications for promoting the adoption of electric vehicles: do consumer's knowledge, perceived risk and

financial incentive policy matter?. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 117, 58-69.

Wang, Y. (2017). *Proceedings of the 2017 International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*. ACM.

Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing*, 16(4), 333-358.

Wilkinson, T., & Brouthers, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International business review*, 15(3), 233-252.

Williams, L., Gallant, A. J., Rasmussen, S., Brown Nicholls, L. A., Cogan, N., Deakin, K., ... & Flowers, P. (2020). Towards intervention development to increase the uptake of COVID-19 vaccination among those at high risk: Outlining evidence-based and theoretically informed future intervention content. *British Journal of Health Psychology*, 25(4), 1039-1054.

Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of small business management*, 44(2), 268-284.

Xu, K., Hitt, M. A., & Miller, S. R. (2020). The ownership structure contingency in the sequential international entry mode decision process: Family owners and institutional investors in family-dominant versus family-influenced firms. *Journal of international business studies*, 51, 151-171.

- Xiang, Y., Wu, H., Li, L., Ren, M., Qie, H., & Lin, A. (2021). A review of distribution and risk of pharmaceuticals and personal care products in the aquatic environment in China. *Ecotoxicology and Environmental Safety*, 213, 112044.
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
- Yaseen, Z. M., Ali, Z. H., Salih, S. Q., & Al-Ansari, N. (2020). Prediction of risk delay in construction projects using a hybrid artificial intelligence model. *Sustainability*, 12(4), 1514.
- Yin, R. K. (2016). *Yin 2016 Qualitative Research from Start to Finish*.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43(5), 925-950.
- Zayadin, R., Zucchella, A., Anand, A., Jones, P., & Ameen, N. (2023). Entrepreneurs' decisions in perceived environmental uncertainty. *British Journal of Management*, 34(2), 831-848.
- Zhang, Y., Yu, L., Zhang, X. D., Wang, Y. H., Yang, C., Liu, X., ... & Bai, C. (2023). A smart risk-responding polymer membrane for safer batteries. *Science Advances*, 9(5), eade5802.
- Zhao, J., Stockwell, T., Naimi, T., Churchill, S., Clay, J., & Sherk, A. (2023). Association between daily alcohol intake and risk of all-cause mortality: a systematic review and meta-analyses. *JAMA network open*, 6(3), e236185-e236185.
- Zhu, X., Ao, X., Qin, Z., Chang, Y., Liu, Y., He, Q., & Li, J. (2021). Intelligent financial fraud detection practices in post-pandemic era. *The Innovation*, 2(4).

Zhao, F., Hao, Y., Xu, Q., Hao, Z., Li, X., Cheng, L., ... & Bi, X. (2023). Safety assessment of organic micropollutants in reclaimed water: Chemical analyses, ecological risk assessments, and in vivo endocrine-disrupting studies. *Science of The Total Environment*, 884, 163865.

Zimon, G., & Dankiewicz, R. (2020). Trade credit management strategies in SMEs and the COVID-19 pandemic—A case of Poland. *Sustainability*, 12(15), 6114.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International marketing review*, 15(5), 333-356.

ANNEXES

Annexe 1 : Certificat d'éthique



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Jalal El Fadil
Unité de recherche :	Unité départementale des sciences de la gestion
Titre du projet :	La gestion des risques associés à l'internationalisation des PME

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'Énoncé de politique des trois Conseils : *Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-101-753 (R3)
Période de validité du certificat :	Du 4 mars 2022 au 3 mars 2023


Bruno Bouchard, président du CÉR-UQAR

06.06.22
Date

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.

Annexe 2 : Guide d'entrevue

Nous vous remercions sincèrement du temps que vous acceptez de consacrer à cette étude réalisée dans un contexte de recherche scientifique dans un domaine très important pour la compétitivité du Canada à l'échelle mondiale. Nous aimerions connaître votre expérience d'accompagnement des entreprises dans leurs projets d'internationalisation et d'exportation dans des pays émergents. Pour ce, nous vous demandons de vous rappeler les différents événements qui ont lieu durant vos activités d'accompagnement. Les questions qui seront abordés lors de l'entrevue visent à discuter de ses activités ainsi que des événements et situations défavorables (risques) que rencontrent les entreprises en adoptant ces projets. Pour faciliter l'entrevue, vous trouverez dans les pages qui suivent, les questions qui vous seront posées. *Notez que nous avons recueilli sur le site Web de votre organisation une partie des informations nécessaires à notre étude.* L'entrevue devrait durer au maximum 90 minutes.

Définition 1 : L'internationalisation est la reconnaissance et l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale qui mène à une entrée dans un nouveau marché international. Cette entrée peut prendre différentes formes, à savoir l'exportation directe, l'exportation en utilisant un intermédiaire, la création d'une filiale de vente sur place, l'alliance avec un partenaire du pays d'accueil ou l'installation d'une filiale de production et de vente.

Définition 2 : Le risque est la possibilité de réalisation ou de survenance d'un événement ou d'une situation qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Par exemple : la réalisation de coûts imprévus.

Définition 3 : Le facteur de risque est un objet concret ou abstrait qui peut influencer l'état d'une entreprise et causer la réalisation d'un événement ou d'une situation défavorable (risque).

Par exemple : un mauvais climat de travail qui pourrait ralentir les activités de production et entraîner des coûts imprévus.

SECTION 1. PROFIL ET PERCEPTION DU REpondant

1. Nom, Prénom

2. Âge : 20 - 35 36 - 45 46 - 55 56 et plus

3. Nom de votre organisme

4. Poste au sein de l'organisme :

5. Nombre d'années d'expérience dans votre poste

6. Nombre d'années d'expérience dans des activités internationales :

7. Langues parlées ou comprises :

8. Diplôme le plus élevé obtenu (domaine et niveau) :

9. Pouvez-vous compléter chacun des scénarios suivants en tenant compte de vos objectifs personnels (encerclez le chiffre approprié) ?

	①	②	③	④	⑤
Si je dois investir dans des actions, j'achèterais des actions :	À très faible risque	À faible risque	À risque moyen	À risque élevé	À risque très élevé

Lorsque j'ai des décisions importantes à prendre, je privilégie d'abord la sécurité :	① à un degré très faible	② À un degré faible	③ À un degré moyen	④ À un degré élevé	⑤ À un degré très élevé
Si les bénéfices prévus sont élevés, j'accepte de prendre des risques dans des projets :	① À un degré Très faible	② À un degré faible	③ À un degré moyen	④ À un degré élevé	⑤ À un degré très élevé

10. Pour chacun des éléments suivants, veuillez nous indiquer votre évaluation sur une échelle de 1 à 5 :

Quel est le degré d'expérience que vous avez acquise dans le domaine des projets d'internationalisation et d'exportation	① Faible expérience	②	③	④	⑤ Très forte expérience
Croyez-vous que la décision d'internationalisation est de manière générale une « bonne » décision pour la performance de l'entreprise ?	① Mauvaise décision	②	③	④	⑤ Très bonne décision
Croyez-vous que les décisions d'internationalisation et d'exportation sont de manière générale des stratégies risquées ?	① Stratégie très risquée	②	③	④	⑤ Stratégie non risquée

SECTION 3. QUESTIONS GENERALES SUR LES ACTIVITES D'ACCOMPAGNEMENT

- 1) Parlez-nous brièvement de votre organisme, ses activités et ses objectifs de manière général.

2) Quel est l'approche d'accompagnement utilisée par vous et votre organisme pour aider les entreprises ? Est-ce que vous sollicitez les entreprises ou vous répondez à leur besoin qu'on elles vous sollicitent ?

3) Quels sont les activités d'accompagnement que vous offrez aux entreprises pour réussir leurs projets d'internationalisation ? Quels sont à votre avis celles qu'ils apprécient le plus et dont ils ont le plus besoin (le cas des PME) ?

4) Est-ce que vous croyez que les entreprises sont en courant de tous vos services d'accompagnement ?

1) Est-ce que vos programmes d'accompagnement sont standards ou spécifique à chaque entreprise ? Est-ce que vous segmentez les entreprises selon leurs caractéristiques (taille, industrie, etc.) ? Est-ce qu'il y a des programmes qui visent les PME ?

2) Quel est le processus d'accompagnement utilisé par vous et votre organisme ? À quel **moment** vous intervenez dans un projet d'internationalisation ? Est-ce que vous visez davantage une phase plus que d'autres (phase de prise de décision, phase de préparation, phase d'entrée dans le marché étranger, etc.).

3) Est-ce que votre accompagnement se poursuit avec un suivi à long-terme des entreprises adoptant des projets d'internationalisation et d'exportation ou il concerne seulement des périodes spécifiques du projet d'exportation ?

4) Est-ce que votre accompagnement contribue au développement **de connaissances** liées aux projets d'internationalisation et d'exportation (intelligence sur les marchés étrangers, information sur les procédures réglementaires, information sur les difficultés liées aux aspects logistiques, informations sur les programmes de couverture des risques financiers et d'assistance pour l'entrée dans des marchés étrangers, etc.) ? Quels sont les

activités qui contribuent à cela ? Quelles sont à votre avis les connaissances et les informations dont les entreprises ont le plus besoin ?

5) Est-ce que vous organisez des formations et des séminaires sur la gestion des projets d'internationalisation et d'exportation ?

6) Est-ce que votre accompagnement contribue au développement **des compétences** des dirigeants et des entrepreneurs et **des capacités** de l'entreprise à gérer les projets d'internationalisation et d'exportation (capacité à sélectionner le marché étranger approprié, à l'analyser et à formuler et appliquer une stratégie proactive de marketing; compétences de vente, de détermination des prix et de gestion de la distribution dans le pays visé; capacité à acquérir des informations et à développer des contacts dans les marchés étrangers, etc.) ? Quelles sont les activités qui contribuent à cela ? Quelles sont à votre avis celles dont ils ont le plus besoin ?

7) Est-ce que vous facilitez la création de **réseaux** pour les entreprises et comment ?

8) Est-ce que vous fournissez des informations sur **des opportunités** de vente dans des marchés étrangers qui permet aux entreprises d'économiser le temps et l'argent ?

9) Est-ce que votre accompagnement contribue au changement **de l'attitude** des dirigeants et des entrepreneurs envers l'adoption des projets d'internationalisation et d'exportation et favorise plus d'engagement dans ces projets et un comportement plus proactif, etc.) ? Quels sont les activités qui contribuent à cela ? Quelles sont à votre avis celles dont ils ont le plus besoin ?

10) Est-ce que vous croyez que les entreprises perçoivent la vente dans les pays émergents plus risquée que la vente dans les pays occidentaux ? Est-ce que votre accompagnement est adapté aux caractéristiques des pays visés comme dans le cas des pays émergents ?

11) Est-ce que vous croyez que votre accompagnement peut compenser le rôle de l'expérience sur le terrain ?

12) Est-ce que vous avez constaté l'impact de votre accompagnement sur la performance de certaines entreprises et leur croissance (croissance des ventes à l'étranger, profitabilité, pourcentage de l'export par rapport aux ventes, etc.) ? Donnez-nous SVP des exemples si c'est possible.

SECTION 4. QUESTIONS SUR LES RISQUES ASSOCIES A L'INTERNATIONALISATION

Nous allons discuter de certains éléments qui peuvent influencer la réalisation d'un projet d'internationalisation. Nous aimerions connaître votre expérience à ce sujet. Nous allons énumérer des facteurs de risque associés à l'internationalisation et des événements et problèmes qu'ils peuvent entraîner (que nous allons appeler « situations défavorables »). Vous devez indiquer SVP s'ils ont été pertinents dans les cas que vous avez traités, et quel a été leur impact sur les objectifs des entreprises. Aussi, nous discuterons des meilleures pratiques à utiliser pour gérer ces situations et problèmes. D'un autre côté, si d'autres situations ou événements défavorables n'ont pas été identifiées ici nous vous invitons à nous en faire part.

1. Facteurs de risque externes à l'entreprise

1.1. Les aspects politiques

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Instabilité politique, changement des orientations gouvernementales, modification des politiques étrangères, détérioration de la relation du pays visé avec le Canada, protestations de mouvements écologistes ou autres dans ce pays, grèves dans un secteur particulier ou changement de la politique monétaire dans celui-ci.	<i>Augmentation des tarifs douaniers, changement de règlements commerciaux, de procédures administratives, de lois, de règles fiscales et de mesures de contrôle des prix, etc.</i>

1.2. Les aspects économiques et financiers

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Instabilité économique, inflation importante, crise financière, augmentation des taux d'intérêts ou volatilité importante du taux de change.	<i>Diminution des ventes, augmentation des coûts de la matière première, augmentation des prix de certains produits nécessaires dans la production, augmentation du taux de chômage, la baisse du pouvoir d'achat dans le pays visé, etc.</i>

1.3. Les aspects judiciaires et légaux

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Lacunes du système judiciaire dans le pays visé, application non rigoureuse des lois, distance	<i>Difficultés à élaborer les contrats, procédures administratives longues et compliquées, plus de coûts liés à ces procédures, résolution inappropriée ou partielle</i>

administrative et différence dans la structure bureaucratique	<i>des conflits judiciaires, non-respect des contrats, des lois et des règlements par vos partenaires, etc.</i>
---	---

1.4. Les éléments culturels

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Différence culturelle entre les Canadiens et les habitants du pays visé.	<i>Incompréhension, difficultés de communication et de négociation, difficultés d'application de certaines pratiques de gestion et de contrôle de qualité, incompréhension de l'importance de certains détails chez les employés étrangers, difficultés de gestion des équipes dans le pays visé, etc.</i>

1.5. La corruption

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Présence de corruption et de règles informelles dans le pays visé.	Plus de coûts liés à l'octroi de cadeaux ou de « pots de vin », obstacles au bon déroulement des opérations dans le pays visé, difficultés dans le règlement des procédures administratives et douanières, etc.

1.6. Les caractéristiques du marché et la concurrence dans le pays visé

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>

Concurrence accrue et différence des habitudes de consommation et des goûts	<i>Plus de couts et d'efforts pour augmenter les ventes, Difficulté d'adaptation des produits vendus à la demande des consommateurs dans le pays visé, difficultés de planifications marketing dans le marché de celui-ci, etc.</i>
---	---

1.7. Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Problème de non-paiement de la part des clients étrangers	<i>Problèmes de liquidité, difficultés de prévision et de gestion du fonds de roulement, etc.</i>

1.8. Les infrastructures du pays visé

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Manque d'infrastructures adéquates dans le pays visé.	<i>Problèmes de distribution liés aux transports, problèmes de réseaux de communication et d'approvisionnement en électricité et en énergie.</i>

1.9. La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Non disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée dans le pays visé et augmentation des salaires dans ce dernier.	<i>Problème de qualité de production, coûts de formation élevés, dépassement des délais de livraison, difficultés d'organisation et de gestion, coûts de production plus élevés, etc.</i>

2. Facteurs de risque internes à l'entreprise

2.1. La gestion et l'expérience de l'équipe de direction

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Insuffisance des compétences, des connaissances et de l'expérience chez l'équipe de direction pour gérer un projet d'internationalisation	<i>Difficultés dans la planification du projet d'internationalisation, problèmes d'entrée dans le marché étranger, utilisation de méthodes et d'outils de gestion inappropriés, difficultés de planification d'une campagne commerciale et publicitaire adaptée au pays visé, sous-évaluation des coûts (plus de coûts cachés), mauvais choix de partenaires, etc.</i>

2.2. Le manque d'employés possédant les compétences voulues

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Manque d'employés compétents pour travailler sur le projet d'internationalisation	<i>Défaillance dans la gestion opérationnelle des activités liées aux projets d'internationalisation, dépassement des délais de livraison, plus de temps d'adaptation aux changements associés à ces projets, des coûts de formation supplémentaires, etc.</i>

2.3. Le manque d'engagement

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Manque d'engagement de la part des dirigeants envers le projet d'internationalisation	<i>Peu de moyens mobilisés pour réussir le projet d'internationalisation, insuffisance du temps et de l'énergie consacrés par les responsables et les employés au projet, etc.</i>

2.4. Le manque de ressources financières

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Insuffisance des ressources monétaires allouées au projet d'internationalisation	<i>Perturbations de la production et de la distribution, dépassement du délai de livraison de la marchandise finale, etc.</i>

2.5. Le manque de moyens

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Manque de moyens nécessaires au sein de l'entreprise pour bien gérer le processus et la stratégie d'internationalisation	Possibilité que les outils utilisés pour la communication et la promotion ne soient pas appropriés pour la conduite des affaires à l'international, difficultés à produire des produits adaptés aux marchés internationaux, etc.

2.6. L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
Internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle	<i>Dépassement du délai de livraison de la marchandise, retards dans le transport, retards causés par des procédures administratives et/ou portuaires, difficultés de contrôle de la qualité de production dans le pays étranger, etc.</i>

2.7. L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs

<i>Facteurs de risque</i> →	<i>Situations défavorables</i>
L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs pouvant faciliter la réussite du projet d'internationalisation	<i>Manque d'information nécessaire à l'entrée dans le nouveau marché visé, accès limité à certains renseignements et idées importantes, plus de coûts cachés et de dépenses liées à la recherche d'information, etc.</i>

3. Identification d'autres risques non discutés

Pouvez-vous nous indiquer s'il existe d'autres risques non discutés qui ont eu ou auraient pu avoir des impacts négatifs sur le succès d'un projet d'internationalisation ou d'exportation dans un pays émergent ?

SECTION 5. APPRECIATION GLOBALE

1. Évaluation des facteurs de risque discutés

Pouvez-vous évaluer l'importance de chaque catégorie de facteurs de risque externes et internes discutés sur une échelle de 1 à 7, et ce, en fonction de la criticité des situations défavorables et des risques qui lui sont liés et de l'influence négative de ces dernières sur les objectifs des entreprises (1 correspond au moins importante et 7 au plus importante).

Facteurs de risque internes à l'entreprise			
Les aspects politiques		Les aspects économiques et financiers	
Les aspects judiciaires et légaux		Les éléments culturels	
La corruption		Les caractéristiques du marché visé	
La qualité et le prix de la main d'œuvre dans le pays visé		Le problème de non-paiement de la part des clients étrangers	
Les infrastructures du pays visé			
Facteurs de risque internes à l'entreprise			
La gestion et l'expérience de l'équipe de direction		Le manque d'engagement	

Le manque d'employés possédant les compétences voulues		Le manque de ressources financières	
Le manque de moyens		L'inexistence d'un réseau ou d'intervenants extérieurs	
L'internationalisation de la chaîne de valeur logistique et opérationnelle			

Remerciements

