

**LE RESEAUTAGE : UN DETERMINANT DE  
L'INTERNATIONALISATION DES PME ET DE LEUR  
PERFORMANCE A L'EXPORT**

**NETWORKING : A DETERMINANT OF INTERNATIONALIZATION  
OF SMEs AND THEIR EXPORT PERFORMANCE**

**TAMIRI MOHAMED ANIS**

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales SOUISSI

Université Mohamed V de Rabat

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale

MAROC

[mohamed.anis.tamiri@gmail.com](mailto:mohamed.anis.tamiri@gmail.com)

**EL GRAINI MINA**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales SOUISSI

Université Mohamed V de Rabat

Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale

MAROC

[melgraini@gmail.com](mailto:melgraini@gmail.com)

**Date de soumission :** 18/02/2019

**Date d'acceptation :** 26/03/2019

**Pour citer cet article :**

TAMIRI MA & EL GRAINI M. (2019) « LE RESEAUTAGE : UN DETERMINANT DE L'INTERNATIONALISATION DES PME ET DE LEUR PERFORMANCE A L'EXPORT », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 1006- 1019

## Résumé

Ce papier a pour ambition d'apporter une réflexion théorique quant à l'importance du réseautage dans le processus d'internationalisation des PME et leur performance à l'export. Partant d'une approche par les réseaux, nous recommandons que les politiques publiques soient inscrites dans une logique d'encouragement des PME à intégrer des réseaux nationaux ou internationaux. Les relations établies dans le cadre d'un réseau serviront à la PME exportatrice comme moyen d'accès aux ressources non disponibles en interne pour réussir leur processus d'internationalisation et performer sur les marchés d'exportation.

**Mots clés :** Internationalisation – PME exportatrices – Approche par les réseaux – Approche par les étapes – Performance à l'exportation.

## Abstract

This paper aims to provide a theoretical reflection about the importance of networking in the process of internationalization of SMEs and their export performance. Starting from an approach by the networks, we recommend that public policies be included in logic of encouraging SMEs to integrate national or international networks. The relationships established through a network will be used for exporting SMEs as a means of access to resources not available internally, provided they are able to benefit.

**Key Words :** Internationalization – Exporting SME's – Network approach – Step approach – Export performance

## INTRODUCTION

La crise des années 1980 a rendu nécessaire le réexamen des modèles d'analyse des organisations pour mieux rendre compte de la réalité économique. Dans ces modèles, l'idée est que les petites et moyennes entreprises constituent des « grandes entreprises en réduction », dotées de caractéristiques particulières (Welch et White, 1981 ; Torrès, 1999), alors que ces entités se sont imposées légitimement comme objet de recherche singulier.

En effet, l'importance des PME dans le tissu économique est partout vérifiée. Il est universellement reconnu que la PME constitue le principal créateur de richesses, principal levier de croissance économique et de développement social, premier créateur d'emplois et premier producteur de biens et services (Julien, 1997 ; Torrès, 1999 ; Abdellaoui & Haoudi, 2012 ; Pluchart, 2014).

Grâce aux travaux de recherche sur la PME, il a été démontré que ces entités ont des capacités immenses d'adaptation aux crises et aux chocs exogènes ainsi qu'une flexibilité et souplesse de leurs structures de gestion et de production. Toutefois, leur management souffre de certaines limites, de même que pour la gestion financière, le marketing, l'innovation et la gestion des ressources humaines qui constituent les points faibles des petites et moyennes structures. (Julien, 1997 ; Torrès, 2003 ; Abdellaoui & Haoudi, 2012). De ce fait, le potentiel de développement et de croissance des petites et moyennes entreprises reste minime comparativement à celles de grande taille, et peut même aller jusqu'à leur disparition précoce (Bentaleb & Louitri, 2011).

Au Maroc, le poids des PME est remarquable. Elles représentent 93% du tissu économique, emploient plus que la moitié des salariés, réalisent 40% de la production, 51% des investissements et 31% des exportations selon les statistiques officielles publiées par la Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

L'étude de la PME marocaine a fait l'objet de plusieurs travaux : la fragilité et la souplesse des structures de gestion, la prépondérance de l'entrepreneur, la faiblesse de l'encadrement et des pratiques du management, la faiblesse des moyens technologiques, le manque des moyens de financement, l'absence d'innovation, le manque d'informations claires et fiables, le dynamisme, la réactivité, la flexibilité, l'initiative privée et le goût du risque, représentent les principaux traits caractérisant les PME marocaines.

Ces dernières ont dû subir les effets de la mondialisation après signature des conventions de libre-échange entre les autorités marocaines et leurs partenaires économiques étrangers. L'option pour le libre-échange est une décision stratégique. Si des résultats positifs sont à

pourvoir, il semble qu'il est difficile d'y parvenir pour une bonne proportion des PME marocaines.

En effet, à cause de la mondialisation, la concurrence est de plus en plus accrue. Les PME marocaines se sont retrouvées dans l'obligation de conquérir de nouveaux marchés au-delà des frontières nationales. L'exploration de nouvelles niches est devenue une nécessité car le jeu des forces du marché ainsi que le fonctionnement de l'économie actuelle ne jouent pas en leur faveur (Abakouy, 2006).

C'est ainsi que suite à l'ouverture de l'économie marocaine, nos autorités ont procédé par la mise en place, dans un premier temps, d'une série de mesures protectionnistes. Peu après, l'intervention sera sous forme de programmes d'appui aux entreprises s'inscrivant dans le cadre de contrats-programmes. L'objectif est d'accompagner la PME marocaine pour faire face à une concurrence étrangère acharnée, menaçant même dans certains cas son existence.

Si les échanges mondiaux ont progressé, l'offre marocaine n'arrive toujours pas à tirer profit de cette croissance. Les études montrent que la part de marché du Maroc à l'échelle mondiale demeure non seulement faible, mais stagnante sur dix ans, à l'instar de certains pays tels que le Brésil et la Turquie, dont les parts de marchés mondiales ont progressé respectivement de 0,38% et 0,25%.

Cependant, la situation actuelle du Maroc suscite une intervention immédiate des pouvoirs publics dans une tentative de changement du modèle économique marocain d'un modèle caractérisé par la consommation de biens importés vers un modèle de pays orientés vers l'exportation des biens et services.

A travers ce papier, nous envisageons mettre l'accent sur le réseautage en s'interrogeant sur son importance et utilité pour la PME afin d'assurer son développement à l'international. Dans un premier temps, nous allons rappeler les principaux obstacles face à l'internationalisation des PME. Ensuite, notre revue de littérature nous permettra de dresser un bilan des apports des principales approches de l'internationalisation des entreprises à savoir l'approche par les étapes et l'approches par les réseaux. Enfin, nous allons aborder la question de la pertinence du réseautage comme déterminant de l'internationalisation des PME et de leur performance sur les marchés d'exportation.

### **1. Les obstacles face au développement de la PME à l'export**

Comparativement à leurs homologues de grande taille, les PME sont incapables de mobiliser les ressources financières, techniques et humaines, utiles pour leur croissance à l'international (Aragon-Sanchez & Sanchez-Marin, 2005 ; Fillis, 2007 ; Grimes et al., 2007). Elles évoluent

sous l'effet de plusieurs contraintes pouvant être classées selon leur origine interne ou externe (Kalantaridis, 2004).

La pénurie des ressources financières et humaines, le manque de compétences managériales et de connaissance des marchés étrangers (Buckley, 1997), représentent les principaux obstacles pouvant empêcher la PME à identifier les opportunités internationales (Johanson & Vahlne, 2009).

Leounidou (2004) distingue entre les contraintes d'ordre informationnel, tel que l'accès aux informations sur les marchés étrangers, d'ordre commercial tel que la pénétration de nouveaux marchés, et d'ordre humain tel que l'embauche de spécialistes pouvant apporter les aides nécessaires à la concrétisation de leurs efforts d'internationalisation.

## **2. L'internationalisation des entreprises : Un phénomène multi-approches**

Une revue de la littérature nous a permis de relever plusieurs définitions de l'internationalisation des entreprises.

Nous retenons celle proposée par Ruzzier et al. (2006) selon laquelle « *l'internationalisation d'une entreprise est synonyme de l'expansion géographique de ses activités économiques au-delà des frontières nationales* ».

En s'intéressant au sujet de l'internationalisation des entreprises, les travaux de recherche ont cherché à comprendre et expliquer le phénomène selon deux principales approches à savoir l'approche par les étapes et l'approche par les réseaux (McDougall & Oviatt, 2000 ; Ruzzier et al., 2006).

### **2.1 L'internationalisation des entreprises : Une approche par les étapes**

L'approche par les étapes trouve ses fondements dans le modèle « Uppsala » développé par Johanson et Vahlne (1977). Dans cette approche, l'internationalisation est représentée comme un processus linéaire composé de plusieurs étapes et que l'entreprise franchit au fur et à mesure qu'elle apprend sur les marchés internationaux.

Deux concepts clés constituent le noyau de cette approche : « le processus d'apprentissage » et « la distance psychologique ».

Concernant le processus d'apprentissage, le modèle place l'expérience acquise progressivement par le dirigeant et son organisation comme étant la clé de voute du processus d'internationalisation (Johanson & Vahlne, 1977).

Quant à la distance psychologique, elle se définit comme étant « *l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales* » (Johanson & Vahlne, 1977).

L'approche par les étapes montre que plus le dirigeant et son organisation acquièrent de l'expérience à l'internationale, la distance psychologique séparant la PME de son marché étranger diminue. Cette diminution de la distance psychologique permet une progression plus étendue et une saisie plus complète des opportunités offertes par les pays desservis (Johanson & Vahlne, 1977).

## **2.2 L'internationalisation des entreprises : Une approche par les réseaux**

Un réexamen du modèle Uppsala par ces fondateurs a permis de développer une nouvelle approche de l'internationalisation des entreprises à savoir : L'approche par les réseaux. Dans cette nouvelle perspective, Johanson et Vahlne (1990) mettent en avant l'effet de la position de la firme au sein d'un réseau sur son processus d'internationalisation.

L'internationalisation prend alors la définition d'un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec des entreprises d'un ou de plusieurs pays étrangers.

En effet, les relations financières, technologiques et commerciales établies avec d'autres acteurs relevant de son réseau d'appartenance permettent aux organisations, notamment les PME, d'étendre leurs connexions formelles ou informelles, d'orienter et d'élargir progressivement leurs activités en dehors de leur territoire (Gemser et al., 2004).

La prise en compte du phénomène de réseautage a offert de nouvelles perspectives d'analyse et d'interprétation du processus d'internationalisation, plus particulièrement dans le contexte de la PME, raison pour laquelle la recherche sur l'internationalisation des entreprises s'est développée en privilégiant l'approche par les réseaux par rapport aux autres approches.

De ce fait, compte tenu des ressources limitées dont elles disposent, il semble pertinent d'analyser le processus d'internationalisation des PME en termes d'appartenance à un réseau puisqu'il semble constituer un facteur déterminant du développement des PME à l'international.

Depuis les travaux de White (1981) et Granovetter (1985), les recherches sur les réseaux sociaux se sont développées. Les réseaux sont constitués de nœuds, c'est-à-dire d'acteurs ou groupes d'acteurs et/ou organisations, liés par des relations formelles ou informelles et par des transferts de ressources (Degenne et Forsé, 1994, cité dans Pluchart 2014).

La pérennité des petites et moyennes entreprises dépend de plusieurs facteurs, parmi lesquels, l'efficacité de leurs appuis. Les études montrent qu'une entreprise accompagnée a un taux de survie de l'ordre de 70 à 85% après cinq années d'existence, contre à peu près 50% uniquement pour une entreprise non accompagnée (Pluchart, 2014).

Johannisson (1996), Hoang ha (2003), Lechner et al. (2006) puis Grosseti et Barthe (2010), montrent qu'un réseau d'accompagnement doit permettre à ses membres un accès aux financements, aux partenaires, aux fournisseurs et aux débouchés, à la formation, au marché de l'emploi, aux brevets et marques, aux locaux, équipements et matériels... nécessaires à la construction d'avantages concurrentiels de leurs entreprises. Ces travaux s'inspirent de l'approche par les ressources mise en lumière par Koenig (1999).

Dans son analyse, Messeghem et al. (2007) distinguent entre financeurs publics/privés, et accompagnants diffuseurs d'information et de soutien (Cité dans Pluchart, 2014). L'étude de Deshais, Joyal et Julien (1992) sur un échantillon de PME exportatrices relevant de trois régions du Québec, montre à son tour que 43,5 % de ces PME ont eu recours aux avantages offerts par leur environnement pour se développer à l'international.

Torrès (1999) quant à lui, avance le concept de « Milieu internationalisant ». Il se définit comme étant « *l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local* » (Fourcade & Torrès, 2003, p. 3), ou encore comme étant « *un système de coopération durable où les acteurs locaux, à savoir les PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaires, systèmes bancaires... travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation* » (Torrès, 2003, p. 29). Les PME peuvent en effet développer leur compétitivité sur les marchés mondiaux à partir d'une forte intégration locale (Torrès, 2003).

L'analyse en termes de réseaux a permis également d'identifier une famille de PME capables de s'internationaliser de façon précoce (Aspelund et al., 2007) et pouvant exporter vers plusieurs pays l'année même de leur création ou en période de démarrage (Torrès, 2004).

Ces *International New Ventures* (Oviatt & McDougall, 1994), appelées également *Born globals* (Madsen & Servais, 1997), s'appuient sur des ressources en interne, telles que la formation et l'expérience (Fischer & Reuber, 1997 ; Ortiz & Lombardo, 2009), la vision internationale (McDougall & Oviatt, 2000), les avancées technologiques (Pla-Barber et Escriba-Esteve, 2006), mais également externes, principalement relationnelles (Etemad, 2005 ; Mort & Weerawardena, 2006).

Les fondateurs des born-globals trouvent des appuis dans les réseaux pour identifier des opportunités d'affaires internationales (McDougall et al, 1994). Les travaux de Meier et Meschi (2010) ont montré également le rôle important des réseaux dans l'internationalisation des firmes. Enfin, pour certains auteurs, l'appartenance à des réseaux d'affaires internationaux est déterminante dans la démarche mondiale (Oviatt & McDougall, 2005).

### **3. La pertinence du réseautage comme déterminant de la croissance des PME à l'international**

L'importance des réseaux pour les PME a occupé une place importante dans les recherches récentes.

Dans leur version revisitée du modèle d'internationalisation d'Uppsala, Johanson et Vahlne (2009) avancent que l'insertion dans des réseaux permet à une entreprise de s'internationaliser avec succès grâce à la confiance, à l'apprentissage et au développement d'opportunités dans un environnement qui facilite la conquête de marchés étrangers. La sélection des marchés étrangers et la participation à des activités internationales est un exemple d'opportunités issues des contacts du réseau, et non seulement des décisions stratégiques des dirigeants (Coviello & Munro, 1995).

Qu'il s'agit de réseau international ou local (Lin & Chaney, 2007; Zhou, Wu & Luo, 2007), les relations établies dans le cadre d'un réseau déclenchent et motivent l'internationalisation des firmes, influencent leur sélection du marché et le mode d'entrée, les aident à acquérir de la crédibilité, permettent l'accès à d'autres relations et canaux établis, contribuent à réduire les coûts ainsi que les risques et enfin, influencent leurs rythmes et motifs d'internationalisation (Zain & Ng, 2006).

L'insertion dans des réseaux permet donc d'améliorer considérablement la capacité des PME à s'internationaliser (Johanson & Mattsson, 1988 ; Oviatt & McDougall, 2005 ; Zain & Ng, 2006 ; Fernhaber et al, 2008 ; Prashantham & Young, 2011 ; Libaers & Meyer, 2011).

C'est ainsi que les PME exportatrices sont en mesure de remédier à leurs handicaps liés aux ressources et capacités limitées quand elles sont capables de profiter de leur appartenance à des réseaux qui leur fournissent l'accès à des ressources externes, non disponibles en interne, pour développer leurs activités à l'international (Saxenian, 1990 ; Audretsch & Feldman, 1996 ; Fernhaber et al., 2008 ; Lee, 2009).

Ces ressources permettront aux PME exportatrices de faire face aux défis associés aux décisions d'accès à des marchés étrangers ainsi que les risques d'incertitude qui leur sont liés (Ben Ayed & Boujelbene, 2014).

L'appartenance à un réseau constitue donc un moyen pour accéder aux ressources non disponibles et par conséquent, une source d'avantage concurrentiel. En raison du manque de ressources et de compétences pour se développer à l'international, les PME trouveront dans les réseaux un moyen leur permettant de se lancer avec succès sur les marchés internationaux

(Coviello & Munro, 1995, 1997 ; Chetty & BlankenburgHolm, 2000 ; Lu & Beamish, 2001, 2006).

Le réseautage constitue également un moyen pour réduire les coûts de transaction entre les différents partenaires, membres du réseau, ainsi que pour accroître la capacité d'une entreprise à mobiliser des ressources (Pluchart, 2014).

En dernier lieu, il est recommandé qu'au lieu d'une politique d'aide aux PME dans leur processus de développement à l'international, il est souhaitable d'orienter leurs dirigeants et les accompagner pour intégrer des réseaux répondant le mieux à leurs attentes en termes de choix stratégiques, dans l'objectif ultime de saisir les opportunités recherchées à l'international.

L'organisation de foires et de salons professionnels, la création de réseaux de financement, d'assurances ainsi que des consortiums d'exportation ... etc constituent des exemples de politiques publiques susceptibles d'accompagner les PME en général et la PME exportatrice en particulier vers un succès de ses opérations réaliser avec l'étranger, par conséquent l'atteinte de ses objectifs à l'export.

### **Conclusion**

Si la recherche indique que le facteur taille de l'entreprise est déterminant, il faut dire que les obstacles au développement des PME à l'international peuvent être facilement surmontés grâce au réseautage.

Certes que les aides des pouvoirs publiques, destinées aux PME, contribueront à l'amélioration de la performance à l'export de celles-ci, mais la forme de ces aides devra toutefois prendre en considération les caractéristiques intrinsèques du secteur d'activité, les choix stratégiques et les attentes de l'équipe dirigeante.

A notre sens, un accompagnement pour le réseautage pourra contribuer efficacement à la réussite du processus d'internationalisation des PME et la réalisation de la performance à l'exportation.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Abakouy, M. (2006). Performances à l'international de la PME marocaine. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Octobre 2006.
- Abdellaoui, M. & Haoudi, A. (2012). Outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc.

- Alaoui, A. & El Makrini, H. (2014). Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines. *Management & Avenir*. Vol. 6. N°72. pp. 15-33.
- Alexis, C. & al. (2012). Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire. *Revue de l'Entrepreneuriat*. Vol. 3 N°11. pp. 33-53.
- Amossé, T. (2012). Diriger une PME. Introduction. *Travail et Emploi*. N°130. Avril-Juin 2012.
- Aragon-Sanchez, A. & Sanchez-Marin, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*. Vol. 43. N° 3. pp. 287-308.
- Aspelund, A. & Madsen, T.K. & Moen, O. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*. Vol. 41. N° 11-12. pp. 1423-1448.
- Audretsch, D. & Feldman, M. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*. Vol. 86. N° 3. pp. 630-639.
- Barney J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. N° 17.
- Ben Ayed, O. & Boujelbene, Y. (2014). Les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises exportatrices – Cas de la Tunisie. *Economic & Strategic Management Process*. Vol.2. pp.172-178.
- Ben Mlouka, S. & Sahut, J-M. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? ». *La revue des Sciences de Gestion*. N°233.
- Bentaleb, C. & Louitri, A. (2011). La construction de la croissance des PME au Maroc. *Management & Avenir*. Vol. 3. N° 43. pp. 77-81.
- Bertrand, S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*. Vol. 1. N°241. pp. 117-124.
- Buckley, P. (1997). International technology transfer by small and medium-sized enterprises. *Small Business*.
- Chetty, S. & Holm, B. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms : A network approach. *International Business Review*. Vol. 9. N° 1, pp. 77-93.

- Coviello, N. & Munro, H. (1995). Growing the entrepreneurial firm : Networking for international market development. *European Journal of Marketing*. Vol. 29. N° 7. pp. 49-61.
- Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999). Internationalization and the Small Firm : A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*. Vol. 39. N° 3. pp. 223-237.
- Deshais, L. & Joyal, A. & Julien, P. (1992). Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices. *Revue Canadienne des Sciences Régionales*. Vol. 15. N° 2. pp. 239-254.
- Etemad, H. (2005). SME's internationalization strategies based on a typical subsidiary evolutionary life cycle in three distinct stages. *Management International Review*. Vol. 45. N° 3. pp. 145-186.
- Fernhaber, S. & Gilbert, B. A. & McDougall, P. (2008). International entrepreneurship and geographical location : an empirical examination of new venture internationalization. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39. pp. 267-290.
- Fillis, I. (2007). Methodology for researching international entrepreneurship in SME, A challenge to the status quo. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 14. N° 1. pp. 118-135.
- Fischer, A. & Reuber, R. (1997). The influence of the management Team's international Experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*. Vol. 28. N° 4. pp. 807-825.
- Fourcade, C. (2002). Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : Le concept de milieu internationalisant. In *Actes du XXVIIIème Colloque de l'ASRDLF, Trois-Rivières, Québec*.
- Gemser, G. & Brand, M. J. & Sorge, A. (2004). Exploring the Internationalization Process of Small Businesses : A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*. Vol. 44. N° 2. pp. 127-150.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *Journal of Sociology*. pp. 481-510.
- Grimes, A. & Doole, I. & Kitchen, P. J. (2007). Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 14. N° 1. pp. 64-80.

- Grossetti, M. & Barthe, J-F. (2010). Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises. *Revue Française de Sociologie*. Vol. 49. N°3. pp. 585-612.
- Hoang, HA & Atoncic, B. (2003). Network-based research entrepreneurship: a critical review. *Journal of business venturing*, 18-3, pp. 165-187.
- Johannisson, B. (1996). The dynamics of entrepreneurial networks. In Reynolds P. (ed). *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College. pp. 253-267.
- Johanson J. & Vahlne J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. N° 1. pp. 23-32.
- Johanson J. & Vahlne J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*. Vol. 7. N° 4. pp. 11-24.
- Johanson J. & Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm- four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. Vol.12. N° 3. pp. 305-322.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40. pp. 1411-1431.
- Kalantaridis, C. (2004). Internationalization, Strategic Behavior, and the Small Firm : A Comparative Investigation. *Journal of Small Business Management*. Vol. 42. N° 3. pp. 245-262.
- Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie. In G.Koenig (dir), de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, *Economica*, pp. 198-226.
- Laghzaoui, S. (2007). Ressources et compétences : une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des pme. Dans Actes du XVIème Conférence Internationale du Management Stratégique, 6, 7, 8 et 9 juin, Montréal.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*. Vol. 2. N° 22. pp. 52-69.
- LECHNER et al. (2006). Firm networks and firm development: the role of the relation mix. *Journal of business venturing*. Vol. 21. N°4. pp. 514-540.
- Lee, C-Y. (2009). Do firms in clusters invest in R&D more intensively ? Theory and evidence from multi-country data. *Research Policy*. Vol. 38. pp. 1159-1171.

- Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*. Vol. 27; N° 3. pp. 517-551.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*. Vol. 42. N° 3. pp. 279-302.
- Lin, K. H. & Chaney, I. (2007). The influence of domestic inter firm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*. Vol. 13. N° 4. pp. 565-583.
- Lu, J. & Beamish, P. W. (2001). Network Development and Firm Performance: A field study of internationalizing Japanese Firms. *The Multinational Business Review*. Vol. 12. N° 3. pp. 41-61.
- Madsen, T. & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals : an Evolutionary Process?. *International Business Review*. Vol. 6. N°6. pp. 561-583.
- McDougall, P. & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Journal of Small Business Management*. Vol. 43. N° 5. pp. 902-909.
- McDougall, P. et Oviatt, B. M. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. Vol. 25. N°1. pp. 45-64.
- Meier, O. & Meschi, P-X. (2010). L'approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : Les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche « International New Ventures » et aux théories de la firme. *Management International*. Vol. 15. N° 1. pp.11-18.
- Mort, G. S. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship, How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*. Vol. 23. N° 5. pp. 549-572.
- Ortiz, R. F. & Lombardo, G. F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Studies*. Vol. 21. N°2. pp. 131-154.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 29. N° 5. pp. 537-553.

- Pla-Barber, J. & Escriba-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalization : evidence from a late investor country. *International Marketing Review*. Vol. 23. N° 3. pp. 255-278.
- Pluchart, J.J (2014). L'approche par les ressources des réseaux d'accompagnement entrepreneurial. *Recherches en Sciences de Gestion*. Vol. 3. N° 102. pp. 47-71.
- Prashantham, S. & Young, S. (2011). Post-entry speed of international new ventures. *Entrepreneurship Theory & Practice*. Vol. 35. N° 2. pp. 275-292.
- Rapport de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM). Etude sur les leviers de la compétitivité des entreprises marocaines exportatrices. 2014.
- Ruzzier, M. & Hisrich, R. D. & Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*. Vol. 13. N° 4. pp. 476-497.
- Saxenian, A. (1990). Regional networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*. Vol. 33. N° 1. pp. 89-111.
- Torrès, O. (1999). Les PME. Flammarion. coll. Dominos. Paris.
- Torrès, O. (2004). Essai de théorisation de la gestion des PME : De la mondialisation à la proxémie. Rapport d'Habilitation à diriger des recherches.
- Zain, M. & Ng, S. (2006). The impact of network relationships on SME internationalization process. *Thunderbird International Business Review*. Vol. 48. N° 2. pp. 183-205.
- Zhou, L. & Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and performance of born-global SMEs : the mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*. Vol. 38. pp. 673-690.