

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PME
ET LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR
SLIM BEN BAKIR**

**EFFETS DES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION
AU NIVEAU DES PME**

DÉCEMBRE 2000

1984

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Avec l'ouverture des marchés, la concurrence internationale poursuit la PME au sein de son marché local. Face à la mondialisation des marchés, la PME devient de plus en plus concernée par l'internationalisation de ses activités.

À partir des années 70, l'internationalisation des PME a fait l'objet de plusieurs études. La théorie des étapes présentée par Johanson et Vahlne en 1977 reste malgré ses défaillances, la principale théorie pour expliquer ce phénomène. Après l'étude de cette théorie, et dans un souci de mieux comprendre le processus d'internationalisation des PME, nous avons proposé dans cette recherche une nouvelle approche se basant sur l'étude des effets des différentes manœuvres stratégiques d'internationalisation au niveau du fonctionnement et des relations de la PME avec les acteurs de son environnement.

Nous avons passé à travers cette recherche par l'étude du phénomène de la mondialisation, le comportement de la PME face à ce phénomène, la stratégie de mondialisation, les différentes stratégies d'internationalisation ainsi que les aspects de la PME qui peuvent être influencés par son engagement international.

Suite à une recension de la littérature nous avons déterminé 16 manœuvres stratégiques d'internationalisation qui peuvent être adoptées par une PME, ainsi que l'ensemble des dimensions décisionnelles, fonctionnelles et environnementales où nous pouvons situer les effets des manœuvres étudiées au niveau des PME.

Une grille d'analyse a été préparée pour pouvoir identifier, situer et évaluer l'effet de chacune des manœuvres au niveau des PME.

Vu la nature exploratoire de l'étude, la méthodologie de recherche adoptée est la suivante :

Il s'agit d'une recherche exploratoire utilisant un échantillonnage non probabiliste par jugement. Huit études de cas ont été réalisées. La collecte des données a été effectuée par l'entremise d'un questionnaire combinant des questions ouvertes et fermées.

Après la récolte de données des 8 entrevues passées avec les 8 PME sélectionnées, et le regroupement des résultats dans la grille d'analyse, une étude comparative a été effectuée pour identifier et comparer les effets de chacune des 8 manœuvres stratégiques étudiées.

L'analyse et le regroupement des résultats nous ont permis de classer les effets de l'internationalisation selon trois groupes de manœuvres stratégiques :

1. Le groupe 1 : « Apprentissage » où la PME essaye d'apprendre le déroulement des activités internationales.
2. Le groupe 2 : « Développement à l'international », où la PME développe ses activités internationales en se dotant de la structure nécessaire à l'intensification des manœuvres à l'étranger.
3. Le groupe 3 : « Efficacité / efficience », où la PME cherche à optimiser le couple efficacité / efficience en utilisant son expérience et son savoir-faire.

REMERCIEMENTS

En arrivant à l'accomplissement de ce travail, qui m'a permis d'approfondir mes connaissances en gestion des PME, j'aimerais remercier les personnes et les organismes qui m'ont aidé de différentes manières à accomplir cette recherche.

Ma reconnaissance s'adresse, avant tout, au professeur Samir Blili qui m'a permis à travers ses pertinents conseils, ses précieuses recommandations et son encadrement amical de bénéficier d'un apprentissage dépassant les limites du domaine scientifique.

Je remercie, également, les professeurs Louis Raymond et Jocelyn Perreault pour leurs conseils et leurs encouragements suite à la lecture et la correction de ce travail de recherche.

Ensuite, je tiens à remercier la direction régionale du ministère de l'industrie et du commerce du Québec (MIC) pour son aide précieuse dans la sélection de l'échantillon de l'étude.

Monsieur Robert Lauzon le directeur du MIC dans la région de la Mauricie, ainsi que les conseillers en développement industriel Madame Line Drouin, Messieurs Pierre Bonenfant, Martin Bernatchez et Lucien Guillemette n'ont pas tardé à me fournir l'aide nécessaire malgré la surcharge de leurs fonctions.

Mes sincères salutations s'adressent à la direction de la société Archiv-Histo, monsieur Normand Robert et madame Hélène Lafortune, qui m'ont soutenu en m'accordant une souplesse temporelle inespérée et une confiance illimitée.

Enfin, j'aimerais exprimer ma gratitude à mon ami Oussama, mes sœurs, mon épouse et surtout mes parents, pour la patience et le soutien matériel et moral, sans quoi il m'était difficile d'arriver à ce résultat.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CONTEXTE GENERAL ETCADRE CONCEPTUEL GLOBAL.....	4
I MONDIALISATION ET PME.....	4
1 La mondialisation et ses raisons.....	4
1-1- Les raisons environnementales de la mondialisation.....	5
1-2- Les raisons technologiques de la mondialisation.....	9
1-3- Synthèse des raisons de la mondialisation.....	11
2 La PME face à la mondialisation.....	13
2-1- Développer son engagement international.....	13
2-2- La stratégie d'inertie.....	14
2-3- La marge de manœuvre laissée à la PME.....	19
II LE CADRE CONCEPTUEL GLOBAL.....	20
1 La théorie des étapes.....	20
2 Les critiques de la théorie des étapes.....	21
3 Modélisation du cadre conceptuel global.....	23
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE.....	27
I DÉFINITION DES PME.....	29
1 les typologies économiques.....	30
2 Les typologies managériales.....	31
3 Les caractéristiques d'une PME.....	32
II PME ET ENGAGEMENT MONDIAL.....	33
1 Les stratégies mondiales.....	34
1-1- La mondialisation des systèmes de production.....	35
1-2- La mondialisation des produits.....	35
1-3- La mondialisation du marché.....	36
2 PME et stratégie mondiale.....	38
2-1- PME et mondialisation des systèmes de production.....	38
2-2- PME et mondialisation des produits.....	39
2-3- PME et mondialisation des marchés.....	39
III LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DES PME.....	40
1 Faire seul.....	44
1-1- L'importation directe.....	45
1-2- L'exportation directe.....	46
1-3- L'acquisition d'une filiale.....	47
1-4- La création d'une filiale.....	48
2 Faire avec.....	49

2-1- Définition des stratégies d'alliances « faire avec ».....	50
2-2- Les facteurs de motivations des stratégies « faire avec ».....	51
2-3- Les différentes formes des stratégies d'alliances.....	53
3 Faire faire.....	70
3-1- La cession de licence.....	70
3-2- La franchise.....	71
3-3- La sous-traitance.....	72
3-4- L'impartition.....	73
4 Définitions opérationnelles des MSI.....	74
4-1- Le groupe des MSI « faire seul ».....	74
4-2- Le groupe des MSI « faire avec ».....	75
4-3- Le groupe des MSI « faire faire ».....	77
IV LES CHAMPS D'INFLUENCE DES MSI.....	78
1 Le niveau décisionnel.....	79
1-1- La stratégie des PME.....	80
1-2- La prise de décision au sein des PME.....	81
2 Le niveau organisationnel.....	82
2-1- La fonction marketing.....	82
2-2- La gestion des opérations de production (GOP).....	84
2-3- Le système d'information.....	87
2-4- Les finances.....	89
2-5- La gestion des ressources humaines (GRH).....	90
3 Le niveau environnemental.....	92
3-1- Le macro-environnement.....	93
3-2- Le méso-environnement.....	93
3-3- Le micro-environnement.....	93
V SYNTHÈSE.....	94
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	97
1 Rappel de la problématique générale.....	98
2 Le cadre de recherche.....	99
2-1- Choix du type de recherche.....	99
2-2- Choix de la méthode de collecte de données.....	99
2-3- Le choix des instruments de mesure.....	100
3 La collecte de données.....	100
3-1- Le plan d'échantillonnage.....	100
3-2- La formation de l'enquêteur.....	102
3-3- La collecte des données :.....	102
4 Le traitement et l'analyse de données.....	102
CHAPITRE IV : INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	104
I ANALYSE DES RÉSULTATS.....	104
1 L'entreprise A (MSI : Importation directe).....	104
1-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	105
1-2- Effets au niveau décisionnel.....	105
1-3- Effets au niveau organisationnel.....	105
1-4- Effets au niveau environnemental.....	107
2 L'entreprise B (MSI : Exportation directe).....	107
2-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	108
2-2- Effets au niveau décisionnel.....	108
2-3- Effets au niveau organisationnel.....	109
2-4- Effets au niveau environnemental.....	111
3 L'entreprise C : (MSI : acquisition de filiales).....	111
3-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	111

3-2- Effets au niveau décisionnel	112
3-3- Effets au niveau organisationnel	112
3-3- Effets au niveau environnemental	115
4 L'entreprise D (MSI : Exportation indirecte).....	115
4-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	115
4-2- Effets au niveau décisionnel	116
4-3- Effets au niveau organisationnel	116
4-4- Effets au niveau environnemental	118
5 L'entreprise E (MSI : Co-entreprise à gestion partagée).....	118
5-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	118
5-2- Effets au niveau décisionnel	119
5-3- Effets au niveau organisationnel	119
5-4- Effets au niveau environnemental	121
6 L'entreprise F (MSI : Accords de coopération industrielle).....	121
6-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	121
6-2- Effets au niveau décisionnel	122
6-3- Effets au niveau organisationnel	122
6-3- Effets au niveau environnemental	124
7 L'entreprise G (MSI : Sous-traitance)	124
7-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	125
7-2- Effets au niveau décisionnel	126
7-3- Effets au niveau organisationnel	126
7-4- Effets au niveau environnemental	128
8 L'entreprise H (MSI : Cession de licence).....	128
8-1- La stratégie générale de l'entreprise.....	128
8-2- Effets au niveau décisionnel	129
8-3- Effets au niveau organisationnel	129
8-4- Effets au niveau environnemental	131
 II SYNTHÈSE ANALYTIQUE	 132
1 Groupe 1 : les MSI d'apprentissage.....	137
2 Groupe 2 : Les MSI du développement à l'international	138
3 Groupe 3 : Les MSI de l'efficience / efficacité.....	140
 CONCLUSION	 142
I Apports et retombées de la recherche.....	142
II Limites de la recherche	144
III Avenues de recherches futures	145
 BIBLIOGRAPHIE	 146
 ANNEXES	 156

Liste des figures

Figure 1 :	Les barrières financières de la stratégie mondiale.	12
Figure 2 :	Processus de changement de stratégie d'internationalisation.	25
Figure 3 :	Modèle des dimensions d'internationalisation.	27
Figure 4 :	Les composantes d'une stratégie mondiale.	37
Figure 5 :	Les types d'alliances stratégiques par (Poisson et Su, 1996).	42
Figure 6 :	Les cinq modes d'implantation à l'étranger par (Kotler et Dubois, 1994).	42
Figure 7 :	Classification des manœuvres stratégiques d'internationalisation (MSI).	44
Figure 8 :	Les MSI du groupe « faire avec ».	69
Figure 9 :	Le champ d'influence des MSI au niveau de la PME et son environnement.	79
Figure 10 :	Schéma de synthèse du cadre conceptuel spécifique	96
Figure 11 :	Méthodologie générale de la recherche en marketing.	97

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Tableau récapitulatif des avantages et inconvénients des relations partenaires entre PME-EM adapté de (Fernandez et Noël, 1993).	16
Tableau 2 :	Les facteurs clés de succès du partenariat international entre les PME du Nord avec des entreprises du Sud.	60
Tableau 3 :	Les facteurs clés de succès selon les stades de développement d'une alliance stratégique internationale entre PME adapté de (Grelaud et Gasse, 1995).	65
Tableau 4 :	Liste des pratiques de GRH en PME.	92
Tableau 5 :	Indices des effets des MSI au niveau des dimensions fonctionnelles et l'environnement de la PME.	132
Tableau 6 :	Synthèse des effets des MSI aux niveaux des PME étudiées.	134

INTRODUCTION

De la génétique aux technologies de l'information, des télécommunications aux disciplines médicales, plusieurs changements majeurs caractérisent la fin du vingtième siècle. Des développements majeurs sont obtenus à différents niveaux disciplinaires

L'échiquier géopolitique a subi à son tour des changements de taille. La chute de l'idéologie communiste a modifié considérablement l'équilibre économique et politique mondial.

Etroitement liée à la situation géopolitique et aux avancées technologiques, l'économie mondiale endosse à son tour des modifications structurelles non négligeables. Nous assistons spécialement à une tendance de libéralisation des échanges commerciaux et des déplacements des capitaux à travers l'ensemble du globe. D'autre part, nous constatons la disparition d'une grande partie des obstacles douaniers. Il s'agit du phénomène de la mondialisation des marchés qui a réussi à travers ses organes officiels (Organisation mondiale du commerce, Banque mondiale, Fond monétaire international,...) à devenir une réalité tangible.

La PME, structure économique jouant un rôle majeur dans l'économie¹ se voit directement concernée par la mondialisation des marchés. Son rôle, ses caractéristiques, ses stratégies, ses relations avec les acteurs de son environnement et même son existence sont remises en question.

Pour la PME, l'attitude dynamique, la souplesse, la rapidité d'action et l'engagement international deviennent des alternatives stratégiques de taille pour assurer un développement durable et trouver une place dans la nouvelle économie mondiale.

¹ En 1989 le nombre de PME représentait 99.8 % des entreprises canadiennes; Les PME canadiennes sont responsables de plus de 70% de la création d'emploi (O.C.D.E; 1997)

Devant cette situation, la pertinence d'étudier l'engagement international chez les PME est désormais une évidence.

Les stratégies d'internationalisation des PME ont été étudiées dans une perspective déterministe « étapistes » qui n'a pas fait l'unanimité des chercheurs.

Nous proposons dans ce travail de recherche, une approche différente pour étudier l'engagement international des PME. Cette approche se base sur des études d'impacts des stratégies adoptées et la transformation de l'impact en facteurs de changement du niveau d'engagement international.

En essayant d'adopter cette approche nous abordons l'engagement international des PME par une étude descriptive des effets de quelques stratégies d'internationalisation au niveau de quelques PME. Voici les différentes parties qui composent notre étude :

1- La première partie est consacrée à une description du contexte général de l'étude et de son cadre conceptuel global. Nous traitons dans cette partie le phénomène de la mondialisation et le comportement de la PME face à la concrétisation de ce phénomène dans son marché.

De plus, nous analysons la théorie des étapes qui constitue la principale théorie décrivant les stratégies d'internationalisation des PME.

L'analyse de la théorie des étapes nous permet de proposer notre nouvelle approche et de définir le cadre conceptuel global de cette recherche.

2- La deuxième partie est attribuée à la conceptualisation du cadre spécifique et à l'étude de ses différentes composantes.

Dans un premier chapitre nous traitons la définition de la PME.

Nous confrontons dans le deuxième chapitre la définition de la PME et celle de la stratégie mondiale pour déterminer la possibilité de l'adoption de la stratégie mondiale par une PME.

Le troisième chapitre est complètement dédié à la description des différentes stratégies et manœuvres stratégiques d'internationalisation.

Le dernier chapitre de cette partie traite les différentes dimensions de la PME et de son environnement qui peuvent être affectées par la manœuvre stratégique d'internationalisation adoptée.

3- La troisième partie de cette étude est consacrée à la description de la méthodologie de recherche suivie lors de l'élaboration de l'enquête et l'analyse des résultats.

4- Après la réalisation des entrevues avec les différentes PME étudiées, nous avons réservé la dernière partie à la description des résultats obtenus.

Un chapitre synthétique est rédigé pour regrouper l'ensemble des résultats et les relier entre eux.

La conclusion de cette étude décrit les retombés de cette étude, ses limites ainsi que les différentes avenues qu'elle ouvre à la recherche dans le domaine de l'internationalisation des PME.

CHAPITRE I :

CONTEXTE GENERAL ET

CADRE CONCEPTUEL GLOBAL

I MONDIALISATION ET PME

Dans un objectif de situer le contexte opérationnel des PME, nous allons exposer dans ce chapitre le phénomène de la mondialisation et ses effets au niveau des PME. Une première partie sera consacrée à la description de ce phénomène et les raisons de son apparition, et une deuxième partie va traiter le comportement des PME dans ce contexte mondial.

1 La mondialisation et ses raisons

Le phénomène de la mondialisation a été évoqué par plusieurs auteurs. On a essayé d'analyser la mondialisation à partir de plusieurs points de vue.

Des auteurs tel que Chandler, Porter et Ohmae ont essayé de déterminer les raisons et les facteurs qui ont engendré la naissance de la mondialisation. Chandler (1986) indique que la mondialisation est le résultat de l'évolution des grandes firmes. Il explique que les grandes entreprises ont passé de structures nationales en multinationales intégrées puis diversifiées pour devenir aujourd'hui des entreprises mondiales. Il préconise que ce phénomène est une des conséquences des profonds bouleversements subits par les marchés, auxquels on assiste depuis les années 50. Ces bouleversements sont caractérisés principalement par des importants changements technologiques notamment dans les domaines de l'information et des télécommunications.

Se basant sur les études de Levitt, (1983), Quelch et Hoff, (1986) et Dunning, (1993), Ranger (1996) distingue deux groupes de raisons qui ont amené à la mondialisation : un premier groupe qui se rapporte à l'environnement des entreprises, et un deuxième groupe qui concerne les technologies de fabrication et les méthodes de gestion internes à l'entreprise engendrées par l'évolution technologique. Petrella (1995) et Chossudovsky (1998) se distinguent par rapport aux autres penseurs par une explication politique de la mondialisation et une mise en garde contre les méfaits de la libéralisation et la déréglementation à outrance. Le courant de pensée des groupes politiques socialistes ou de gauche, et en particulier le groupe de Lisbonne présidé par Riccardo Petrella nous donnent un point de vue de la mondialisation plus globale mais plus pessimiste (Petrella, 1995).

En utilisant la classification de Ranger et en confrontant les raisons ressorties par les courants de pensée classiques à celles révélées par les penseurs (de gauche), nous dégagons l'analyse suivante :

1-1- Les raisons environnementales de la mondialisation

Les raisons environnementales de la mondialisation sont le résultat d'un ensemble de changements politiques des états au niveau international. En effet, dans plusieurs pays les dirigeants adoptent avec conviction ou sous contrainte le libéralisme économique. Après la chute du système communiste, le capitalisme est diffusé sur presque toute la surface de la planète. Les organismes financiers mondiaux tel que le Fond monétaire international obligent les pays demandeurs de crédit à appliquer un ensemble de mesures favorisant l'ouverture et l'adoption d'une économie de marché complètement libérale.

Le groupe de Lisbonne explique la mondialisation par l'apparition d'un discours dominant considérant la mondialisation comme une contrainte fondamentale, inévitable, irrésistible, « un dogme indiscutable » dont on ne peut que l'adopter et essayer de s'y adapter. Ce discours met en relief l'importance de la compétitivité mondiale. La compétitivité est élevée au rang d'option stratégique inévitable pour toute entreprise, ville, région, état. La principale résultante de la mondialisation est le changement des responsabilités des états. Depuis les années 80, la tâche

principale des états est de « promouvoir la meilleure intégration possible de l'économie nationale dans l'économie mondiale. » (Petrella, 1995) .D'où l'apparition d'une alliance entre les pouvoirs publics et les forces privées des marchés afin d'atteindre la finalité d'intégrer l'économie nationale dans l'économie mondiale. Cette intégration va donner les outils nécessaires aux industriels pour être plus compétitifs sur les différents marchés. Le groupe de Lisbonne avertit contre le danger d'offrir les outils performants capables, à court terme de répondre aux besoins du marché quelles que soient les conséquences à moyens et long terme sur le plan économique global, politique, social environnemental et culturel. Suite à ces événements on a assisté à l'émergence des éléments suivants :

a - La régionalisation et la réduction des tarifs douaniers

Plusieurs pays limitrophes ont décidé de s'unir et de constituer un groupe économique plus important. En Amérique du Nord on a vu l'union du Canada, des Etats-Unis et du Mexique pour constituer un espace économique important où les échanges commerciaux sont facilités par la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires (ALÉNA). Une quinzaine de pays européens sont aujourd'hui membres de la Communauté économique européenne et sont liés par des mesures facilitant la libre circulation de la marchandise, du capital et des personnes. En 1999 ces pays ont introduit une nouvelle monnaie sur les marchés financiers, «l'Euro ». L'euro deviendra la seule monnaie nationale de tous les pays de la communauté. Les pays du sud-est Asiatique et le Japon ont créé pour leur part un espace économique et un marché commun pour minimiser les barrières douanières et multiplier les échanges.

Les différentes rondes du GATT et la signature des accords de Marrakech entre les pays membres de l'Organisation mondiale du commerce est une extrapolation des mesures de réduction des barrières tarifaires et non tarifaires pour les entreprises commerciales au niveau mondial. Ce phénomène va dans le sens d'encourager la mondialisation des marchés et la distribution des produits sur un marché sans frontières.

Ricardo Petrella, (1995) explique la libéralisation des marchés comme une suite à la libéralisation financière et aux mouvements des capitaux des Etats-Unis décidée en 1974 par le président américain Nixon. Ce qui a engendré la formation d'un marché capitaliste mondial marqué par la totale liberté de circulation du capital à travers le monde. D'autre part, Petrella rappelle que la libéralisation est imposée à tous les pays. Il donne l'exemple des conditions émises par les pays occidentaux à l'aide accordée aux pays de l'ex Union soviétique conformément à la politique traditionnelle du Fond monétaire international et de la Banque mondiale.

b - L'augmentation des investissements directs étrangers

La réduction des barrières douanières, l'adoption du libéralisme économique et la déréglementation financière imposée par les forces libres du marché (Petrella, 1995) ont dicté une discipline financière qui se traduit par les conditions suivantes :

- inflation zéro ;
- équilibre de la balance de paiement ;
- équilibre budgétaire ;
- réduction du déficit public ;
- réduction de la pression fiscale sur le capital ;
- incitation en faveur des investissements privés.

Ces conditions ont poussé les gouvernements à prendre un ensemble de mesures facilitant l'investissement étranger sur leurs territoires. Ces mesures sont nécessaires pour aider à combler le manque à gagner provenant de l'appauvrissement des assiettes fiscales. On assiste à une compétition entre les différents gouvernements pour offrir les meilleures facilités aux investisseurs étrangers. Une des conséquences de ce phénomène est l'émergence de chaînes de distribution à portée régionale et mondiale. À l'encontre des affirmations de Levitt (1983) indiquant que la distribution doit être analysée sur une base nationale, plusieurs études ont montré que plusieurs distributeurs occidentaux couvrent une grande partie de la surface du globe en adoptant des stratégies de pénétration de marchés étrangers de plus en plus souples (Treadgold, 1990).

Dans un article du magazine « Fortune » apparu en février 1995, on souligne que l'internationalisation des entreprises de distribution amène dans plusieurs pays en voie de développement une nouvelle dynamique économique se basant sur l'apprentissage et le transfert technologique engendré par l'entrée d'un grand distributeur dans le marché local. C'est une conséquence de la mondialisation qui aide à son élargissement aux pays en voie de développement. Par ailleurs, nous pensons que l'apport des distributeurs mondiaux ne s'arrête pas au niveau économique mais il s'allonge au niveau socioculturel par l'introduction de nouveaux produits de nouvelles modes et de nouvelles habitudes de consommations. Tous cela va accentuer le phénomène de mondialisation par le rapprochement des goûts des consommateurs à travers le monde.

c - L'importance accrue de la concurrence

L'obligation des pays signataires des accords du GATT à réduire significativement les barrières commerciales permet à plusieurs entreprises à pénétrer les marchés étrangers et à internationaliser leurs activités à tous les niveaux (la clientèle, les fournisseurs et les concurrents). Même les entreprises locales, doivent faire face aux concurrents étrangers.

Les entreprises sont obligées de mettre en place des systèmes de veille concurrentielle mondiale afin de prédire les potentielles attaques commerciales. D'ailleurs, plusieurs entreprises se sentent obligées de pénétrer les pays d'origines de leurs concurrents venus les concurrencer chez eux. Dunning (1993) indique que cette raison a incité plusieurs multinationales à pénétrer plusieurs marchés géographiques pour contrer les attaques de leurs concurrents. D'un autre côté, l'état avancé de la concurrence a causé la saturation des marchés dans les pays développés. Ce qui a poussé les entreprises de ces pays à accentuer la recherche de marchés étrangers capables d'absorber la production et rentabiliser les investissements initiaux.

En essayant d'extrapoler les conséquences de la concurrence, Petrella (1995) démontre les dangers d'une concurrence féroce à l'échelle mondiale. En partant d'une logique de concurrence qui essaye de valoriser la liberté du marché et la concurrence parfaite, on arrive en fin de parcours à une situation de monopole qui est à l'opposé de la concurrence. Il indique que «dans un marché

capitaliste, libéralisé, déréglementé, privatisé, être compétitif pour rester dans la course à l'innovation technologique et à la conquête des marchés coûte de plus en plus cher, même pour les grandes entreprises multinationales. D'où chaque année, la vague croissante de fusions, méga-fusions, acquisitions minoritaires ou majoritaires et alliances font du marché mondial actuel un marché à forte tendance « oligopoliste » voir quasi-monopoliste, tout le contraire du marché concurrentiel autorégulateur. »

d - L'émergence de marchés à forte croissance

Dans un contexte où les entreprises mondiales cherchent des marchés capables d'absorber leurs productions et des pays présentant des encouragements de toutes natures pour les attirer, plusieurs pays du sud-est asiatique se voyaient choyés par ces entreprises. D'autant plus que la structure démographique (population jeune et nombreuse) permet aux compagnies mondiales de prendre le risque de s'établir dans ces pays avant que le pouvoir d'achat de la population ne soit au niveau souhaité pour encourager la consommation.

Le manque visible de couverture sociale et le très bas coût de la main d'œuvre sont d'autres facteurs contribuant à attirer un maximum d'entreprises étrangères.

Toutes ces dimensions conjuguées avec les politiques d'ouverture économique appliquée dans ces pays ont favorisé une forte croissance de leurs marchés. Par contre, suite aux dernières crises monétaires qui ont ébranlé ces pays et qui se sont propagées (avec des effets différents) au reste du monde, on peut se questionner sur la solidité de la croissance et sa profondeur par rapport aux différentes couches sociales de ces pays.

1-2- Les raisons technologiques de la mondialisation

L'influence de la technologie sur la vie économique est très profonde. La technologie a permis de réduire les coûts et les délais de circulation de l'information, des produits et des personnes d'une manière considérable. Mais le progrès qui a marqué la fin du XX^{ème} siècle concerne d'abord le domaine de l'information. L'informatique et les télécommunications sont en train de changer

toutes les facettes de notre vie. Ce progrès a facilité énormément l'apparition des entreprises mondiales car il a rendu rapide, facile et profitable le fonctionnement sur une scène mondiale. La technologie a stimulé un ensemble d'éléments facilitant l'émergence des entreprises mondiales.

a - Les coûts de communication, de transport et de traitement d'information

La diminution des coûts de liaisons a permis aux entreprises de gérer leurs propres activités à travers des distances géographiques importantes. La nouvelle méthode de gestion (mondiale) permet, d'optimiser les coûts de production, d'élargir la base des fournisseurs (Yip, 1992) et de se rapprocher de plus en plus des clients tout en s'élargissant sur un maximum de marchés.

Cela constitue un ensemble d'outils stratégiques précieux pour les entreprises en forte concurrence. Ces outils influencent directement la performance et la compétitivité de l'entreprise.

b - La convergence des goûts des consommateurs

La diffusion rapide des innovations et des produits, spécialement dans la triade Amérique du Nord, Europe et Japon, conjuguée avec une grande standardisation des produits ont aidé la convergence des goûts et des habitudes de consommation à travers le monde. Tse et al (1988) ont confirmé la tendance de la standardisation des goûts suite à leurs études sur l'évolution des différences culturelles. Pour sa part Ohmae; (1985) confirme que les habitants de la triade ont les mêmes habitudes de consommation.

Un autre courant, apparu suite aux travaux de Douglas et Wind (1987), nous avertit contre la considération totale de l'homogénéisation des goûts à travers le monde et indique que le fait de baser une stratégie de marketing international sur une telle idée sans prendre des précautions peut comporter des risques.

c - L'accroissement des coûts de R&D

L'accroissement des coûts du R&D et la diminution des durées de vie des produits et des technologies de production poussent les entreprises à fournir beaucoup plus d'effort dans la recherche de nouveaux marchés capables d'absorber la production et amortir les coûts investis dans les recherches. Plusieurs entreprises voient dans les stratégies d'alliance un moyen de partager les risques des recherches technologiques avec d'autres partenaires.

d - Le développement des marchés financiers mondiaux

Le développement des marchés financiers mondiaux facilite une plus grande concurrence entre les institutions financières mondiales. Les entreprises se trouvent bénéficiaires de la nouvelle dynamique des marchés financiers par la proposition de meilleurs taux d'intérêt, des services personnalisés et une plus grande souplesse quant à la gestion des risques.

1-3- Synthèse des raisons de la mondialisation

Afin de synthétiser les raisons de la mondialisation nous nous sommes basés sur les travaux d'Ohmae (1985) et Porter (1986) qui résument par les dimensions économiques suivantes les catalyseurs du phénomène de la mondialisation :

- L'homogénéisation des marchés : les consommateurs unifient leurs goûts et leurs besoins sous l'effet de la modernisation des télécommunications et du transport.
- La course à l'innovation : stimulées par la diminution des cycles de vie des produits les entreprises investissent de plus en plus dans la recherche de nouveaux produits pour se différencier par rapport à la concurrence.
- Le réinvestissement permanent des entreprises dans les outils industriels pour la mise en marché rapide des nouveaux produits, afin de demeurer concurrentielles

Pour répondre à ces nouvelles données économiques une entreprise doit avoir des ressources importantes pour financer les différentes recherches d'innovation et les outils industriels indispensables à la production des nouveaux produits. En plus, elle doit trouver le financement

nécessaire à la recherche de nouveaux marchés capables d'absorber les quantités produites. Fernandez et Noël (1993) indiquent qu'il n'est possible d'amortir les énormes investissements nécessités par l'innovation que par le rabatement sur les gros volumes de ventes. D'où le besoin de développer continuellement des nouveaux marchés, ce qui procure la dimension mondiale à ces entreprises. En essayant de récapituler les idées d'Ohmae et Porter et l'analyse de Fernandez et Noël, nous avons dégagé un schéma descriptif des barrières financières d'une stratégie mondiale. (voir figure 1)

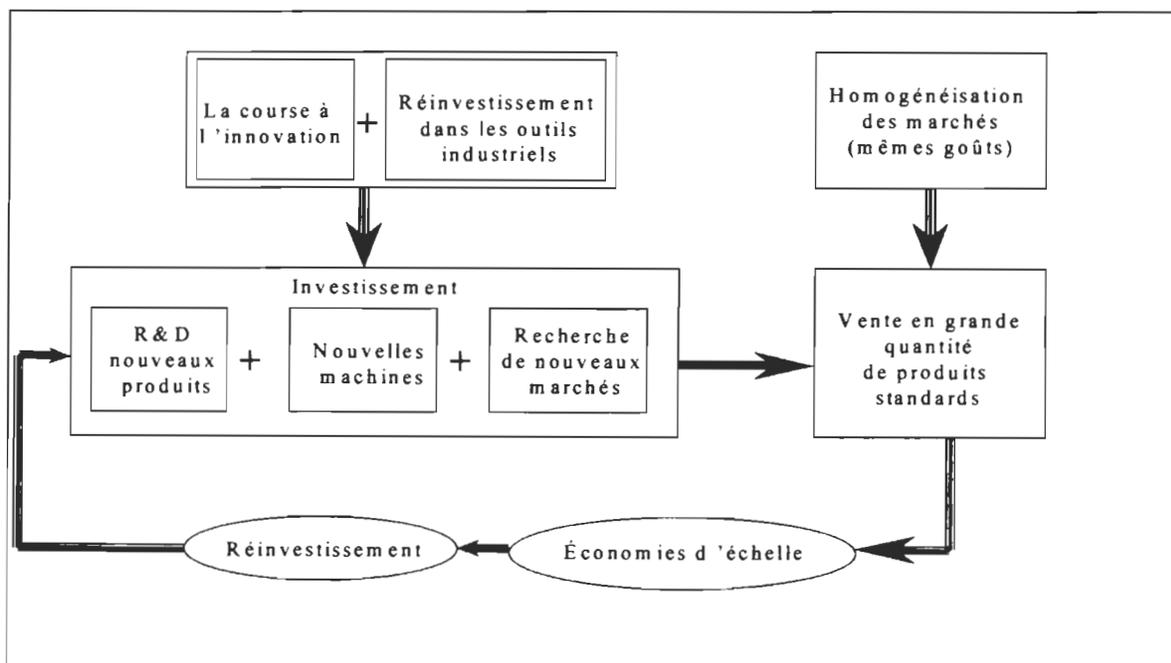


Figure 1 : Les barrières financières de la stratégie mondiale.

La figure 1 met en exergue les énormes besoins financiers pour mettre en application une stratégie mondiale. En effet, pour faire face à la concurrence, l'entreprise ne doit pas seulement trouver le financement nécessaire pour la recherche et développement de nouveaux produits et l'acquisition des machines nécessaires pour la mise en marchés des produits innovés, mais aussi elle doit amener les sommes indispensables pour la recherche continue de nouveaux marchés

afin d'écouler sa production (en grandes quantités). Ce n'est qu'ainsi qu'elle pourra amortir son investissement initial.

2 La PME face à la mondialisation

Nous avons précédemment présenté les raisons et les effets de la mondialisation. Nous notons que les nouvelles données du marché posent des nouvelles conditions aux entreprises qui veulent jouer un rôle important sur l'échiquier des marchés. Afin de mieux profiter de l'ouverture des marchés, une entreprise doit posséder des connaissances et des compétences distinctives de haut niveau ainsi qu'une capacité à financer continuellement des innovations devenues de plus en plus nécessaires. Toutes ces difficultés amplifiées par la mondialisation des marchés, nous laissent perplexes face à la situation et le comportement de la PME dans cet environnement hautement concurrentiel. Il nous intéresse de savoir si la mondialisation laisse un champ d'action aux PME ou si ce type d'entreprise est appelé à disparaître au profit des grandes structures capables de bénéficier des nouveaux marchés.

Dans l'objectif de déterminer l'avenir des PME, nous essayerons de passer en revue les différentes études qui ont essayé de prévoir les stratégies des PME dans un environnement global. Trois alternatives se présentent à une PME qui fait face au marché mondial :

- développer son engagement international ;
- rester locale (en inertie) ;
- se retirer du marché.

Dans les paragraphes qui suivent, nous examinons les situations qui permettent aux PME d'opter pour un des deux premiers choix afin de demeurer fonctionnelle et éviter le retrait du marché.

2-1- Développer son engagement international

Contrairement à la majorité des auteurs étudiant le comportement de la PME face à la mondialisation, Pickhalz (1988) trouve une alternative pour la PME. Il indique que les PME peuvent profiter du phénomène de « l'hypersegmentation ». Il s'agit de l'existence d'une demande

de produits ou de services très spécifiques et non standardisés qui résiste à l'homogénéisation des goûts provoquée par la mondialisation. En raison de la « non-standardisation » des produits sollicités, cette demande ne peut pas être satisfaite par une industrie qui se base sur l'économie d'échelle (pratiquée par les grandes entreprises). Par contre, les petites structures des PME leurs permettent de pouvoir répondre aux besoins spécifiques d'un tel marché « hypersegmenté ».

Un marché « hypersegmenté », peut être étalé sur un grand territoire géographique. L'accumulation des demandes exprimées dans chaque niche de marché constitue une demande importante et rentable pour une PME capable de répondre aux besoins exprimés. Ce cas appelle la PME à développer son engagement international pour répondre à sa clientèle et profiter du marché. Fernandez et Noël (1993) indiquent que l'hypersegmentation a provoqué l'émergence d'un ensemble de PME à orientation mondiale qui bénéficient pleinement de l'ouverture des marchés.

2-2- La stratégie d'inertie

En raison du produit, des ressources ou des compétences, plusieurs PME n'ont pas la chance de profiter de l'hypersegmentation. Une PME qui fournit un produit standard sur un territoire local se demande comment elle doit réagir suite à l'arrivée d'une entreprise mondiale qui la concurrence directement. Même quand une PME choisit de continuer à fonctionner localement, elle ne peut pas prétendre éviter les conséquences de la mondialisation. Les PME locales vont constater rapidement l'entrée dans leurs environnements locaux de concurrents inhabituels venant d'ailleurs. Ces nouveaux concurrents doivent être pris très au sérieux. Ils sont ou des grandes multinationales à vocation mondiale ou des PME performantes qui ont su bénéficier de la mondialisation des marchés. Dans les deux cas, il s'agit d'entreprises hautement performantes qui possèdent les moyens nécessaires de bien se positionner sur le marché.

Le type de relation qui va lier la PME et l'entreprise mondiale (EM) installée dans le marché local joue un rôle primordial dans la stratégie d'adaptation que la PME doit adopter.

Fernandez et Noël, (1993) nous rappellent qu'il peut exister plusieurs types de relations entre la PME et l'EM :

- PME cliente de l'EM ;
- PME fournisseur de l'EM ;
- PME concurrente à l'EM.

Nous pouvons regrouper les types de relations PME-EM en deux groupes de relations, les relations partenariales entre PME EM (clients, fournisseurs) et les relations concurrentielles.

a - Les relations partenariales PME-EM

Afin d'analyser ces types de relations nous avons choisi de récapituler les travaux de Fernandez et Noël (1993) dans le tableau suivant qui identifie les avantages et les inconvénients qu'une PME peut récolter ou subir de la présence d'une EM dans son environnement.

D'après le tableau1, les PME peuvent profiter des avantages suivants :

Les PME partenaires des EM bénéficient d'un accès rapide aux informations pertinentes leurs permettant de saisir les bonnes opportunités, et profitent d'un important transfert technologique. L'abondance de l'ouvrage fourni par l'EM amènera la PME à gérer une croissance rapide. Par ailleurs, l'EM représente une occasion de choix pour aider la PME à bien élargir la couverture géographique d'un plus grand marché.

En général, les menaces courues par des PME partenaires (fournisseurs ou distributeurs) d'une EM sont engendrées par le déséquilibre du pouvoir de négociation entre les deux parties. L'EM jouit souvent d'une position dominante. D'un autre côté, l'avenir de ce type de relation est souvent menacé par le risque d'une intégration amenant à une absorption de la PME par l'EM.

Type de relation	Avantages pour la PME	Inconvénients pour la PME
PME fournisseur d'une EM	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Avoir des débouchés assurés pour sa production. ◆ Avoir des revenus garantis provenant d'un client bien établi. ◆ Avoir une bonne situation pour saisir les opportunités présentées par le client (développement technologique conjoint, extension de la gamme des produits, déploiement géographique plus important.). ◆ Une croissance rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Faire face à un énorme pouvoir de négociation de l'EM. ◆ Subir les obligations de l'EM telles que la réduction de la marge de profit, la menace de perdre le client. <p>Menace d'intégration du client en amont et de l'absorption de la PME.</p>
PME distributeur de l'EM	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Une assurance quant à la disponibilité du produit à distribuer. ◆ Avoir une bonne situation pour saisir les opportunités présentées par le client (extension des activités et de la gamme des produits). ◆ La couverture d'une importante zone géographique. ◆ Une possibilité de croissance rapide. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Domination du marché par l'EM. ◆ La réduction de la marge de profit de la PME par l'EM en augmentant ses prix. ◆ Menace d'une intégration verticale en aval de l'EM pour mieux se rapprocher du consommateur final. ◆ La concurrence des grandes chaînes de distribution nationales qui permettent une plus vaste couverture du marché.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des avantages et inconvénients des relations partenaires entre PME-EM (adapté de Fernandez et Noël (1993)).

b - Les relations concurrentielles PME-EM

Nous avons analysé au paragraphe précédent les avantages et les inconvénients, pour une PME, des relations de partenariat (fournisseurs, clients) entre une PME et une EM.

Nous consacrons ce paragraphe à déterminer les conséquences pour une PME d'une concurrence avec une EM.

Dans cette optique, Fernandez et Noël (1993) ont essayé de comparer les avantages concurrentiels des entreprises à envergure mondiale (soit des PME ou des grandes entreprises) d'une part, et les PME locales d'autre part. Ils ont basé leur comparaison sur les quatre critères suivants : la production, la commercialisation, le développement technologique et les ressources financières.

- Au niveau de la production :

A l'encontre des PME locales, les grandes entreprises et les PME à vocation mondiale peuvent profiter d'économies d'échelle, d'une meilleure localisation, du moindre coût de main d'œuvre, et minimiser les coûts des matières premières. Porter (1986) justifie les possibilités de bénéficier de ces économies par la configuration des unités de production et d'approvisionnement en réseau.

- Au niveau de la commercialisation :

La commercialisation dépend des conditions du marché.

En effet, si les réseaux de distribution du marché sont bien établis l'EM aura un grand avantage au niveau du prix, de la qualité, de la fiabilité des livraisons et des conditions de paiement. Par contre, sur les marchés dont les clients sont dispersés et la demande est spécifique, l'avantage est pour la PME locale.

Au niveau de l'exportation les grandes entreprises mondiales peuvent détourner les réseaux de distribution locale et les agents intermédiaires qui augmentent les coûts considérablement. Par contre, les PME doivent compter sur les services des intermédiaires locaux pour assurer la distribution de leurs produits et éviter les barrières tarifaires et non tarifaires. Ces paliers additionnels vont affecter directement les prix des produits et augmenter l'incertitude de la qualité de distribution (au niveau de l'état du produit quand il arrive chez le client final et au niveau du taux de couverture du marché ciblé).

- Au niveau du développement technologique :

Le développement technologique peut affecter deux aspects du système de production d'une entreprise : le produit et les procédés de production. La PME locale est souvent avantagée sur l'EM au niveau de l'innovation et la création de nouveaux produits. Mais la grande entreprise possède une capacité de fabrication et de diffusion beaucoup plus importante. En général, les PME innoveront mais appellent aux services des EM pour produire et diffuser le résultat de leurs innovations. C'est pour cela que les EM ont un accès considérable aux innovations. Concernant le développement des procédés de production, l'avantage est net en faveur des EM et ce, pour les coûts considérables occasionnés par la mise en place des nouveaux procédés.

- Au niveau des ressources financières :

Les EM sont nettement avantagées sur les PME pour accéder aux différentes sources de financement. En effet, les grandes entreprises bénéficient d'une facilité d'accès aux marchés financiers internationaux, elles sont souvent sollicitées par plusieurs pays qui leur accordent des avantages de taille pour qu'ils installent des unités sur leurs territoires. Tous ces avantages sont rarement accessibles aux PME.

Selon l'analyse de Fernandez et Noël (1993), nous pouvons facilement confirmer qu'une relation concurrentielle entre une PME et une EM tourne très souvent en faveur de l'EM, et laisse peu de choix à la PME. En effet, la structure administrative des EM fournit un avantage concurrentiel important par rapport aux PME. Au niveau de l'exploitation, les EM peuvent organiser leur production et leur approvisionnement sous forme de réseau (Porter, 1986). L'organisation en réseau permet d'une part la réalisation des économies d'échelle au niveau de la localisation et l'expérience, et d'autre part de surmonter les barrières tarifaires et non tarifaires par la réalisation des exigences des gouvernements locaux. Les unités de productions de l'EM sont localisées d'une manière à répondre à la demande mondiale tout en profitant des meilleures offres des facteurs de production (main d'œuvre ou matière première). En plus, chaque unité de production profite de l'expérience de toute l'entreprise.

2-3- La marge de manœuvre laissée à la PME

L'examen des dimensions environnementales externes nous révèle que la mondialisation rend la conjoncture particulièrement difficile par rapport à la PME. Nous nous interrogeons si les caractéristiques internes de la PME peuvent jouer un rôle dans le comportement de l'entreprise face aux changements dans son milieu.

A notre avis, l'attitude de l'équipe dirigeante de la PME joue un rôle important dans le choix comportemental de la PME face à la mondialisation. Si la PME ne cherche qu'une stratégie de survie dans un contexte mondial, elle ne pourra pas profiter de l'ouverture de nouveaux marchés et saisir les opportunités offertes suite à la mondialisation. L'attitude et l'opportunisme de l'équipe dirigeante de la PME influencent le rôle de l'entreprise dans l'arène mondiale et le choix stratégique pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Dans cette direction, quelques auteurs ont souligné la relation entre l'équipe entrepreneuriale et l'attitude de la PME face à la mondialisation. Fuguet et al. (1986) et Torres (1994) ont trouvé deux critères qui déterminent la compétitivité des PME dans un contexte mondial :

- L'environnement : qui traduit l'ensemble des facteurs externes qui peuvent influencer le comportement de l'entreprise et la situer par rapport à la concurrence.
- Le comportement entrepreneurial de la direction : c'est l'élément qui va rythmer la rapidité des actions de la PME dans son environnement mondial.

De leur côté, Julien et Morin, (1995) ont fixé les critères de compétitivité des PME québécoises afin d'étudier leur comportement dans le contexte de la mondialisation. Ils sont partis de l'hypothèse que la compétitivité influence la stratégie d'une entreprise dans le contexte de son marché.

Le résultat de leur recherche met en exergue les facteurs suivants :

- Le rôle du propriétaire dirigeant ou la direction (proactif ou réactif)
- La capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée (veille technologique, commerciale et concurrentielle)

- La qualité de l'organisation de l'entreprise
- L'investissement matériel fondé sur les technologies appropriées
- La flexibilité (la capacité d'adaptation à la demande, la reconnaissance et la saisie des opportunités du marché).

Nous remarquons que les cinq critères cités appartiennent aux compétences internes de l'entreprise. Nous pouvons conclure que le niveau de compétitivité d'une PME est déterminé en grande partie par ses capacités internes. A partir de cette idée, il est clair que la PME a encore une carte à jouer lui permettant de décider son sort dans le contexte de mondialisation. Les PME possèdent encore une marge de manœuvre.

II LE CADRE CONCEPTUEL GLOBAL

Après l'observation du comportement des PME dans le contexte de mondialisation et la saisie de l'importance de l'engagement international des PME pour en profiter et y résister, nous allons étudier dans ce chapitre les différentes théories de l'internationalisation des PME, pour en dégager notre cadre conceptuel global.

Plusieurs auteurs ont observé les mécanismes suivis par les entreprises en vue d'internationaliser leurs activités. Les théories descriptives des aspects de l'internationalisation des entreprises ont permis de dégager plusieurs modèles théoriques plus ou moins applicables. Nous allons présenter dans ce paragraphe une des théories les plus connues et les plus étudiées pour décrire le comportement des entreprises dans leurs processus d'internationalisation. Il s'agit de la théorie des étapes présentée en 1977 par Johanson et Vahlne.

1 La théorie des étapes

Depuis longtemps, l'internationalisation des entreprises a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. Mais l'aspect dynamique du processus de l'internationalisation n'a été étudié qu'au milieu des années 1970 avec les recherches de Johanson et Vahlne en 1977 s'inspirant de l'étude de cas de

Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) à propos des processus d'internationalisation de quelques entreprises suédoises. Selon Welch et Luostarinen (1988), cela était une étape très importante pour le lancement des recherches en processus d'internationalisation en raison de l'identification d'un modèle d'internationalisation, d'une méthode d'analyse et surtout des facteurs dynamiques clés de ce processus

Le modèle élaboré par Johanson et Vahlne (1977) s'appelle le modèle « Uppsala ». Le modèle indique qu'une entreprise passe par des étapes bien déterminées pour augmenter son engagement international. Il s'agit donc d'un modèle « étapiste » et déterministe.

Le modèle « Uppsala » se résume en deux principes, soit :

- La progression des opérations internationales des entreprises selon les quatre étapes suivantes :
 - 1- Etape 1 : Aucune exportation régulière
 - 2- Etape 2 : Exportation par l'intermédiaire de représentants indépendants
 - 3- Etape 3 : Etablissement d'une filiale de vente à l'étranger
 - 4- Etape 4 : Installation d'une unité de production à l'étranger
- Le passage d'une étape à une autre se fait suite à l'acquisition d'une certaine expérience. C'est par le développement des connaissances des marchés étrangers que l'entreprise pourra décider d'augmenter l'engagement de ses ressources dans ce marché. Ce qui va lui permettre de passer à une autre étape de son processus d'internationalisation.

D'où on peut résumer que le passage d'une étape à une autre s'explique par l'acquisition d'une plus grande information sur le marché étranger visé.

2 Les critiques de la théorie des étapes

L'apport du modèle « Uppsala » est très important dans le domaine de la recherche en gestion internationale. D'ailleurs, plusieurs auteurs ont adopté ce modèle dans leurs recherches en l'adaptant ou en le critiquant. De leur côté, Oviatt et Philipps-McDougall (1994) rappellent que plusieurs recherches attestent qu'un grand nombre de PME et de grandes entreprises passent par

des étapes graduelles et distinctes dans le développement de leurs opérations internationales. Bilkey (1978), Kogut (1986) et bien d'autres supportent le modèle « Uppsala » et le prennent en considération dans leurs études. Cavusgil (1980, 1984) a concentré ses recherches sur les dimensions de l'information recherchée dans chacune des étapes séquentielles de l'engagement international des entreprises.

Malgré le succès du modèle, plusieurs chercheurs y trouvent des lacunes importantes. La revue de la littérature nous a permis de repérer principalement les cinq critiques suivantes concernant le modèle « Uppsala » :

1. La première critique concerne le caractère séquentiel et régulier des étapes. En effet, Welch et Luostarinen (1988) indiquent qu'une entreprise peut échapper à quelques étapes ou elle peut passer par les différentes étapes d'une manière irrégulière. Ils avancent que le processus d'internationalisation n'est pas nécessairement séquentiel, il est souvent irrégulier.
2. Dalli (1994) rappelle que le modèle est trop mécaniste et déterministe pour la vie d'une entreprise.
3. La linéarité du modèle constitue une faiblesse du modèle selon Dalli (1994). Ce chercheur rappelle que les différentes étapes du processus d'internationalisation peuvent être groupées en plateaux et ne sont pas nécessairement linéaires.
4. Le mode d'entrée exclusif d'une entreprise dans un pays étranger a trouvé un écho négatif auprès de Turnbull (1987) et de Dalli (1994). Ces chercheurs affirment qu'une entreprise peut avoir plusieurs stratégies d'entrée dans le même pays. Ce qui est confirmé par l'étude de Bird, Lyles et Orris (1994) sur 160 PME de l'Indiana aux Etats-Unis. En effet, une bonne partie des PME étudiées utilisent une combinaison de stratégies d'exportation, d'alliance et d'investissement direct à l'étranger.
5. L'inexistence du phénomène de « désinternationalisation » dans le modèle a attiré l'attention de Dalli (1994), Welch et Wiedersheim-Paul (1980). Ces recherches rappellent l'existence de la désinternationalisation causée principalement par des changements dans l'environnement externe hors de contrôle de l'entreprise (exemple : les taux de change). La désinternationalisation peut venir à n'importe quelle étape du processus d'internationalisation.

En général le risque de « désinternationaliser » est plus important au commencement de l'engagement international selon Dalli (1994).

La position de Dalli (1994) par rapport à la théorie « étapiste » d'internationalisation nous donne une bonne description du partage des avis des chercheurs entre l'importance de cette théorie et ses lacunes visibles. Bien qu'on décrive l'internationalisation par les étapes comme la théorie de référence la plus importante, on critique son caractère déterministe et irréversible en rappelant qu'une entreprise peut adopter plusieurs façons d'opérer sur les marchés étrangers, et peut changer de méthode selon les changements apportés par son environnement externe.

Malgré le pour et le contre, la théorie d'internationalisation « étapiste » est considérée comme une théorie importante pour expliquer l'internationalisation des entreprises mais son principal défaut est son déterminisme et son irréversibilité. Il semble selon Welch et Luostarinen (1988) que cette théorie est applicable dans plusieurs industries mais est limitée lorsqu'il y a des changements au niveau technologique ou environnemental.

Welch et Luostarinen (1988) expliquent le choix de cette démarche stratégique par un nombre important d'entreprises en raison des facteurs dynamiques suivants : la disponibilité des ressources, le niveau de connaissance des marchés étrangers, l'importance du réseau de communication, le risque ou l'incertitude perçue et la volonté des gestionnaires de s'engager dans les marchés étrangers.

3 Modélisation du cadre conceptuel global

Comme nous l'avons décrit plus haut, le contexte de mondialisation invite les chefs d'entreprises en général et les patrons de PME en particulier à repenser leurs stratégies d'affaires pour pouvoir profiter de l'ouverture des marchés. A travers cette recherche nous essayons de clarifier les choix stratégiques d'internationalisation qui se présentent à un dirigeant d'une PME. Nous voulons que ce travail de recherche amène des éléments de réponses à la question managériale suivante :

Comment choisir une stratégie d'internationalisation qui convient le mieux avec l'état général de la PME ?

La question de l'internationalisation des entreprises a été traitée pour les grandes entreprises beaucoup plus que pour les PME. Nous distinguons deux types de recherches au sujet des stratégies d'internationalisation des entreprises :

- 1- les recherches descriptives des étapes d'internationalisation ;
- 2- les recherches descriptives des processus de passage entre les différentes étapes d'internationalisation.

Plusieurs chercheurs ont déterminé l'importance du rôle de l'information du marché étranger dans l'explication du passage d'une étape stratégique à une autre, en s'inspirant des travaux de Johanson et Vahlne (1977) qui décrivent l'importance de l'expérience dans la modification de l'engagement international.

Dans leur modèle de prise de décision dans un processus d'exportation, Souchon et Diamantopoulos (1996) ont tenu compte de l'importance de l'environnement et des facteurs organisationnels comme facteurs exogènes à la prise de décision. Les informations provenant de l'environnement externe de l'entreprise (concernant le marché étranger le secteur d'activité, etc.) peuvent expliquer partiellement le comportement stratégique d'une entreprise dans son processus d'internationalisation. Comme indiqué dans le modèle de Roux (1987), l'information composant les stimuli responsables du déclenchement du processus de prise de décision concernant le changement de stratégie ou de tactique d'internationalisation proviennent de deux types de sources. Il s'agit de l'environnement externe et de l'entreprise elle-même. L'étude de l'information provenant de l'intérieur de l'entreprise va donner le complément d'information nécessaire à la compréhension du processus de prise de décision de l'engagement international de l'entreprise. Nous croyons d'ailleurs que les stimuli composés des informations internes à l'entreprise et celles de l'environnement externe vont affecter directement les facteurs de motivations des preneurs de décision pour changer ou continuer dans la même stratégie d'internationalisation. L'information provenant de l'intérieur de l'entreprise, en particulier la PME, est à notre avis étroitement liée aux effets de la stratégie d'internationalisation adopté sur le fonctionnement général de l'entreprise. Le modèle de la figure 2 décrit le passage d'une stratégie d'internationalisation à une autre.

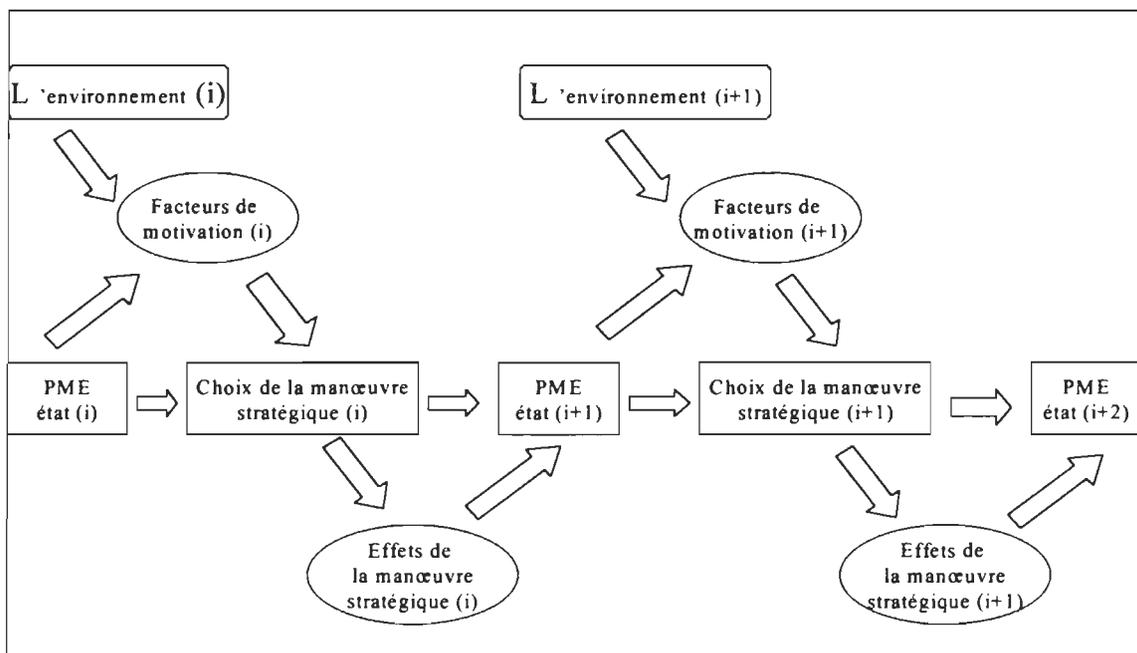


Figure 2 : Processus de changement de stratégie d'internationalisation

Afin de mesurer l'évolution d'une PME lui permettant le passage d'une étape d'internationalisation à une autre, nous pensons qu'il est nécessaire de cerner l'influence de chaque étape d'internationalisation - qui se traduit par l'adoption d'une stratégie d'internationalisation ou plus précisément d'une manœuvre stratégique d'internationalisation selon la définition de Raymonds et Su (1996) – au niveau de l'entreprise. Dans cet objectif il nous paraît intéressant d'observer l'influence de chaque manœuvre stratégique d'internationalisation (MSI) sur les différentes facettes de la PME. Combinée avec l'étude de l'information provenant de l'environnement externe de la PME, l'observation des effets des MSI sur les fonctions internes et l'environnement externe de l'entreprise peut expliquer une des facettes de l'évolution de l'entreprise et mieux clarifier le passage (ou l'arrêt) d'une étape d'internationalisation à une autre.

Nous croyons que chaque manœuvre stratégique aura un effet sur l'entreprise (à l'interne et à l'externe). Cet effet peut créer de nouvelles conditions et dispositions de l'entreprise. Nouvelles conditions, nouvelles prédispositions donc nouveaux facteurs de motivations (internes, externes) Les nouveaux facteurs de motivation vont engendrer l'adoption d'une nouvelle stratégie d'internationalisation, d'où l'entrée dans une nouvelle étape dans le processus « étapiste » des stratégies d'internationalisation. La figure 2 met en relief l'importance de la compréhension de ce qui se passe lors du changement d'une MSI.

En relation avec son état et celui de son environnement (i), une PME développe un ensemble de facteurs de motivation qui vont favoriser le choix et l'adoption d'une MSI (i). La manœuvre choisie exercera des effets sur l'état interne de la PME ainsi que son environnement externe. Les nouvelles données des fonctions internes de la PME et son environnement externe amèneront l'entreprise et son environnement à un nouvel état (i+1) où elle va développer de nouveaux facteurs de motivation (i+1). D'où l'adoption d'une MSI (i+1), et ainsi de suite...

Les états (i) d'une PME ne sont pas nécessairement linéaires. Il suffit que les effets d'une stratégie d'internationalisation se perçoivent négativement par une PME pour que celle-ci développe des facteurs de motivation de régression dans son engagement international, qui pourront même l'amener à la « désinternationalisation ». Dans ce sens, nous croyons que l'étude des effets des MSI nous donne une meilleure compréhension le processus d'internationalisation des entreprises en général et des PME en particulier.

CHAPITRE II :

CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE

En raison de la limitation des ressources matérielles et temporelles nécessaires à la validation empirique des différentes dimensions du modèle décrit dans le cadre conceptuel global, nous nous limitons dans le cadre conceptuel spécifique à l'étude exploratoire des effets des manœuvres stratégiques d'internationalisation sur les fonctions internes et l'environnement externe de la PME.

Dans cette direction de recherche, nous notons particulièrement l'étude de Lawrence, Welch et Luostarinen en 1988 qui nous donne un modèle qui détermine le degré d'internationalisation d'une PME par le développement de ses fonctions interne (voir figure 3).

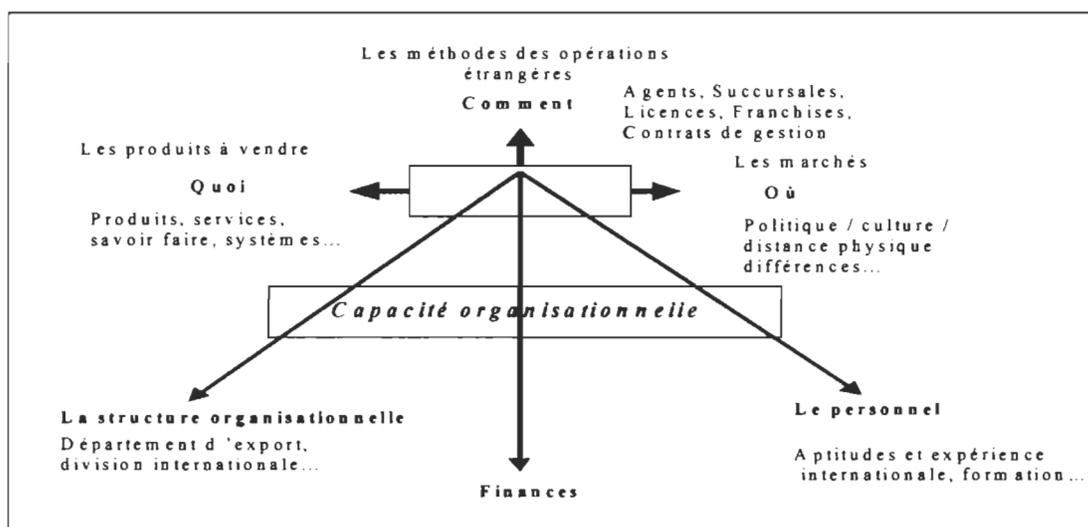


Figure 3 : Modèle des dimensions d'internationalisation (tiré de Welch et Luostarinen, 1988).

Six dimensions expliquent l'internationalisation selon Lawrence, Welch et Luostarinen (1988). Ces dimensions se divisent en deux groupes, les trois premières se rapportant à la capacité

organisationnelle et les trois autres concernant l'environnement externe. Il s'agit de la structure organisationnelle, des finances et du personnel pour traduire la capacité organisationnelle d'une part et l'offre, les méthodes des opérations externes et le marché pour indiquer l'environnement externe de l'entreprise, d'autre part.

Comme ces auteurs nous croyons à la pertinence de déterminer l'influence de l'internationalisation sur les différentes fonctions de l'entreprise pour expliquer son comportement et sa direction stratégique dans sa démarche à l'international. Mais nous pensons que les opérations internationales participent à façonner tout le fonctionnement de l'entreprise et non seulement les six dimensions citées.

Dans leur étude, Welch et Luostarinen se sont arrêtés à trois aspects des fonctions internes de l'entreprise (la structure organisationnelle, le personnel et les finances). Nous croyons que les effets des stratégies d'internationalisation ne s'arrêteront pas à ces trois fonctions. Nous voyons que toutes les fonctions de l'entreprise seront affectées à différents degrés de l'adoption d'une MSI. En plus des effets des MSI sur les fonctions internes de la PME nous croyons que l'environnement externe de la PME sera à son tour affecté par l'adoption ou le changement d'une stratégie d'internationalisation. Par ailleurs, nous pensons que chaque MSI n'aura pas les mêmes effets au niveau de la PME.

Nous essayerons à travers cette recherche de déterminer les champs d'influence des différents groupes de MSI sur l'ensemble des fonctions internes de la PME ainsi que sur les aspects les plus importants de son environnement externe. Nos questions de recherches sont les suivantes :

- 1- Quelles sont les différentes MSI qu'une PME peut adopter dans sa démarche d'internationalisation?
- 2- Quelles sont les effets de chaque MSI au niveau du fonctionnement interne de la PME ainsi que ses relations avec les facteurs de son environnement ?

Afin de répondre aux deux questions de recherche nous passerons par les trois étapes suivantes pour déterminer notre cadre conceptuel spécifique:

- 1- Nous commencerons par définir la PME pour sélectionner les stratégies d'internationalisation pertinentes pour ce type d'entreprises. Nous analyserons en particulier la possibilité d'adoption d'une stratégie mondiale par une PME.
- 2- Nous examinerons ensuite les différents groupes de stratégies d'internationalisation praticables par les PME pour cerner l'ensemble des MSI qu'une PME peut adopter afin de s'engager dans l'international.
- 3- Nous essayerons dans une troisième étape de déterminer les champs d'influence possible des stratégies d'internationalisation au niveau interne de la PME ainsi qu'au niveau des acteurs principaux de son environnement externe.

L'examen des trois composantes du cadre conceptuel spécifique nous permettra de sélectionner un échantillon où chaque PME pratique une des MSI représentatives des groupes des stratégies d'internationalisation. Pour chacune des PME, nous observerons de près les champs d'influence des manœuvres d'internationalisation au niveau des dimensions internes de la PME et des acteurs de son l'environnement externe.

I DÉFINITION DES PME

À partir des années 40, on a commencé à rencontrer quelques articles concernant les PME (Cole, 1942 ; Evans, 1949). Pendant les années 50 et 60, l'intérêt de recherche dans le domaine des PME a augmenté sans dépasser un niveau marginal. On trouve principalement les études de Churchill (1955) ; de Gross, (1958) ; de Cooper, (1964) et deHollander, (1967).

Depuis la fin des années 80, il y a eu une augmentation exponentielle du nombre d'articles scientifique s'intéressant à la PME. L'intérêt porté à l'étude des différentes facettes de ce type d'entreprise est rencontré un peu partout.

D'autant plus que plusieurs organismes à caractère international ont réservé des services permanents de recherche concernant les PME. Nous citons la Banque mondiale, le Fond américain de développement, l'OCDE, le Bureau internationale du travail, etc. Mais comment définir les PME ?

En raison de l'hétérogénéité des PME il est bien difficile de trouver une définition regroupant toutes ces entreprises. En effet dans le terme même des PME nous pouvons détecter qu'il s'agit de l'ensemble des entreprises qui ne sont pas des grandes entreprises. Celui qui cherche à définir les PME doit donc trouver un dénominateur commun entre des entreprises qui sont regroupées par le fait qu'elles ne sont pas des grandes entreprises. L'exercice s'annonce assez complexe.

Les PME sont présentes dans des secteurs d'activités très différents. Le nombre d'employés dans les PME peut varier entre 1 à 500 (selon la juridiction des pays). Le type de contrôle aussi est très différent d'une PME à l'autre. On trouve des PME indépendantes, des franchises, des bannières, etc. A l'intérieur même du groupe des franchises on trouve différents niveaux de dépendance par rapport à la maison mère.

En face à cette grande hétérogénéité, les chercheurs ont essayé de dégager des typologies leur permettant de constituer des groupes d'entreprises plus homogènes par rapport à leurs intérêts de recherche.

Vu la disparité des groupes d'intérêts pour étudier les PME, il est normal de trouver plusieurs typologies. Nous pouvons tout de même dégager deux familles de typologies :

- a) Les typologies à critères externes ou économiques
- b) Les typologies à critères internes ou managériales.

1 les typologies économiques

Cette famille de typologies est utilisée surtout par des acteurs économiques voulant trouver des moyens clairs et précis pour regrouper les PME. Il s'agit des gouvernements, des législateurs, des acteurs financiers, etc. Pour regrouper les PME, on cherche à trouver des données économiques simples telles que le nombre d'employés, les montants d'actifs, les chiffres d'affaires, les parts de marchés, etc. L'indépendance des entreprises est utilisée aussi comme critère de définition des

PME. Pour quelques acteurs, les franchises ne sont jamais considérées comme PME malgré qu'il puisse y avoir des franchises à faible niveau de dépendance par rapport au franchiseurs.

2 Les typologies managériales

En partant des caractéristiques managériales des PME et leurs méthodes de gestion, des groupes de chercheurs ont déterminé différents critères qui permettent de regrouper les PME dans des groupes plus ou moins homogènes.

Certains chercheurs (Deeks , 1973 ; Gélihier et Gaultie, 1974 ; Barry, 1978) soutiennent que l'origine ou le type de propriété influence la forme d'organisation de l'entreprise ainsi que son évolution à long terme. D'où ils considèrent que l'origine ou le type de propriété peut être une caractéristique des PME. Julien (1997) rappelle à juste titre que nous trouvons des formes d'origines et des types de propriétés semblables à ceux trouvés dans les grandes entreprises. D'où il est difficile de différencier les PME des grandes entreprises en se basant exclusivement sur ce critère.

Pour leur part Filey et Aldag, (1978) dégagent une typologie des entreprises basée sur le type de propriété ou l'intérêt du propriétaire dirigeant, en les reliant à la taille de l'entreprise. La considération de la stratégie adoptée, de l'organisation et du potentiel de l'entreprise afin de dégager une typologie a été avancée par Cooper et Dunkelberg (1982); Miller et Frissen (1982) et Carland et al. (1984). Plus récemment, Marchesnay (1988) ajoute l'importance de l'indépendance chez l'entrepreneur comme facteur de typologie.

En s'inspirant des cycles de vie biologiques, Grenier (1972) et Vergas (1984) attribuent le même cycle aux entreprises. Les firmes naissent petites, grandissent année après année pour devenir grande. Ce parallélisme entre le développement des entreprises et les cycles de vie biologiques à été bien critiqué pour sa philosophie positiviste. On a remarqué qu'il n'est pas nécessaire qu'une entreprise naisse petite, il n'est pas automatique qu'une PME devienne éventuellement une grande entreprise.

D'autres recherches (Pretson, 1977 ; Vesper, 1979 ; Julien et Chicha, 1982 ; Potier, 1986) font la lumière sur les caractéristiques du marché où évolue l'entreprise. Il s'agit essentiellement des éléments suivants :

- Le degré de modernité du marché (traditionnel, mature, national, international)
- Les produits offerts (unicité, la base de concurrence, niveau de consommation, etc.)
- La technologie utilisée (moderne, de pointe)
- Les types de relations avec les entreprises partenaires (indépendance, sous-traitance, de créneau, etc.)

Ces critères sont considérés comme des indicateurs permettant de donner regrouper les entreprises en groupes semblables.

D'autres chercheurs ont essayé de trouver d'autres typologies leurs facilitant la recherche sur les PME. En l'occurrence les typologies se basant sur la situation financière de l'entreprise (Mader, 1979) ou celles traitant les entreprises artisanales (Jaeger, 1982 ; Arena et al., 1985).

3 Les caractéristiques d'une PME

En synthétisant les deux familles de typologies économique et managériale, Julien (1997) dégage une typologie plus globale. Il place les dimensions caractérisant chaque typologie sur des « continua ». D'un extrême à l'autre, l'entreprise évolue d'une manière continue.

Julien (1997) anticipe les différentes critiques de son modèle en rappelant qu'il peut y avoir des sauts entre un extrême et un autre.

Les sept dimensions suivantes sont traitées pour constituer des « continua » :

1. La dimension brute (le nombre d'employés, les actifs, le chiffre d'affaire, etc.)
2. Le secteur (entre traditionnel et de pointe)
3. Le marché (de local protégé à international ouvert)
4. Le contrôle et l'organisation (de centralisé à décentralisé)
5. L'indépendance (de forte à liée ou entreprise satellite)
6. La stratégie (d'intuitive à de croissance formalisée)

7. La technologie (de traditionnelle à de pointe)

A partir des sept dimensions définissant des typologies d'entreprises Julien a dégagé six concepts pour cerner les PME.

1. La petite taille
2. La centralisation de la gestion
3. La faible spécialisation
4. Une stratégie intuitive ou peu formalisée
5. Un système d'information interne peu complexe ou peu formalisé
6. Un système d'information externe simple.

Nous trouvons ces six concepts assez complets pour définir une PME. En effet, en plus des dimensions économiques externes à l'entreprise faisant partie du concept de la petite taille (exemple, le nombre d'employés, le chiffre d'affaire, etc.), on trouve dans les cinq autres dimensions des caractéristiques propres aux méthodes de gestion dans les PME.

Nous pouvons confirmer qu'une entreprise qui ne présente aucune des six concepts définissant la PME n'est pas une PME et n'entre pas dans le cadre de notre recherche.

II PME ET ENGAGEMENT MONDIAL

Après avoir cerné le concept de PME, nous passons à la deuxième dimension conceptuelle de notre recherche. Il s'agit de déterminer les différentes stratégies qu'une PME peut adopter dans son engagement à l'étranger.

L'étude de l'engagement international des PME va être effectuée en deux étapes. Tout d'abord nous traitons dans ce chapitre la possibilité pour une PME d'adopter une stratégie mondiale. Ensuite, dans le prochain chapitre nous essayerons de distinguer entre les différents groupes de stratégies internationales adoptables par les PME, ainsi que les différentes MSI qui les constituent.

1 Les stratégies mondiales

Il semble que la confusion entre les stratégies d'internationalisation et la stratégie de mondialisation est facile. D'ailleurs, Allaire et Firsirotu (1990) nous indiquent qu'il faut bien faire la distinction entre une stratégie d'envergure de marché géographique et une stratégie de mondialisation. Une entreprise qui adopte une stratégie d'envergure de marché géographique reste souvent associée à un pays d'origine et est dirigée par les ressortissants de ce même pays. Ses produits sont conçus et développés pour son marché interne principal, puis ils sont adaptés pour les demandes d'autres marchés externes.

Une entreprise qui adopte une stratégie d'envergure de marché géographique peut avoir une action qui couvre plusieurs marchés externes. Pour cela, elle utilise une panoplie d'outils stratégiques lui permettant de surpasser les difficultés (politiques, géographique et économiques) qu'elle trouvera dans son chemin. Ces outils (exportation, alliance, co-entreprise, filiales, licences, transfert technologiques, acquisition de firmes à l'étranger, etc.) seront étudiés un à un lors de l'analyse des stratégies d'internationalisation. Il est à noter que le choix de la forme stratégique d'internationalisation est fonction des coûts de transport, des coûts de transaction, des taux de change, et du degré de l'adaptation aux marchés ciblés (Allaire et Firsirotu, 1990).

Deux caractéristiques peuvent nous aider à identifier une stratégie d'envergure de marché par rapport une stratégie mondiale :

- L'identité de l'entreprise et des dirigeants de l'entreprise reste liée aux pays d'origines
- Les produits sont fabriqués essentiellement pour le marché local puis adaptés pour les marchés étrangers.

Tant qu'une entreprise présente ces caractéristiques, nous pouvons être certains qu'elle adopte une stratégie d'internationalisation. Mais comment reconnaître une stratégie mondiale ?

Selon Allaire et Firsirotu (1990), la stratégie de mondialisation repose sur trois axes principaux :

1. La mondialisation des systèmes de production
2. La mondialisation des produits

3. La mondialisation du marché

1-1- La mondialisation des systèmes de production

Il s'agit de l'établissement d'un réseau international d'approvisionnement et de fabrication afin de générer des gains sur les coûts de production.

Par l'entremise d'un jeu d'alliances, l'entreprise mondiale voit sa production se réaliser dans plusieurs pays et ses approvisionnements provenir de marchés éparpillés à travers la planète. Ce système est surtout adopté pour la différence du prix de la main d'œuvre entre les différents pays et les avantages fiscaux présentés par les gouvernements locaux des pays en voies de développement pour encourager l'investissement extérieur.

Afin d'assurer l'internationalisation de l'approvisionnement, une entreprise doit posséder les moyens nécessaires pour mettre en place un système de veille international, lui permettant d'être au courant et même de prévenir les fluctuations des prix des produits à se procurer partout à travers la planète.

1-2- La mondialisation des produits

Les produits fabriqués par les entreprises mondiales peuvent conserver une identité nationale, mais ses composantes proviennent de plusieurs pays. Même sa conception peut être le résultat de recherches effectuées par des centres dispersés sur plusieurs continents. La commercialisation du produit s'effectue sur plusieurs marchés géographiques. La vente ne se fait pas nécessairement sous le même nom de marque ou par la même entreprise. Les accords d'alliances et de licences permettent aux entreprises mondiales d'assurer une partie de la production et la commercialisation de leurs produits par l'intermédiaire d'autres entreprises.

Dans le but de minimiser les coûts de production, une entreprise mondiale choisit dans la majorité des cas de localiser ses différentes unités de production le plus près possibles des différentes ressources nécessaires à la production d'une composante de son produit final.

L'entreprise mondiale choisit la localisation de ses unités en fonction de plusieurs critères dont la proximité de la matière première, le coût de la main d'œuvre, les encouragements fiscaux des différents pays, la distance géographique par rapport au marché, etc.

Pour bien gérer une pareille architecture productive, l'entreprise doit posséder, des réseaux d'information performants, des capacités de coordination et une compétence en gestion internationale. Tout cela, en plus des moyens financiers considérables qu'elle doit employer pour mettre en place, gérer, contrôler et assurer une homogénéité entre ses différentes unités à travers le monde.

1-3- La mondialisation du marché

En conséquence des différentes raisons de la mondialisation citées dans le premier chapitre (principalement le développement technologique rapide, l'homogénéisation des goûts des consommateurs et la réduction des différentes barrières), il est devenu possible d'assurer une diffusion des produits et services à une échelle multinationale, d'où la dimension mondiale des marchés. Le marché ciblé par une entreprise mondiale est souvent un marché « multi-continental » qui surpasse les frontières nationales linguistiques et les différences culturelles.

Pour assurer une distribution à cette échelle, on imagine un effort colossal investi par l'entreprise pour réussir à intéresser une clientèle si différente dans sa culture son niveau de vie ses habitudes de consommation, ses besoins, etc. L'entreprise mondiale doit construire un système d'information performant pour gérer ces différences. La coordination entre les politiques de communication, pour garder une même ligne directrice malgré les différences, n'est pas une tâche facile. Nous pouvons donc déduire qu'une entreprise mondiale se définit comme une entreprise dont la stratégie se base sur trois critères mondiaux, à savoir le système de production, le produit et le marché (figure 4).

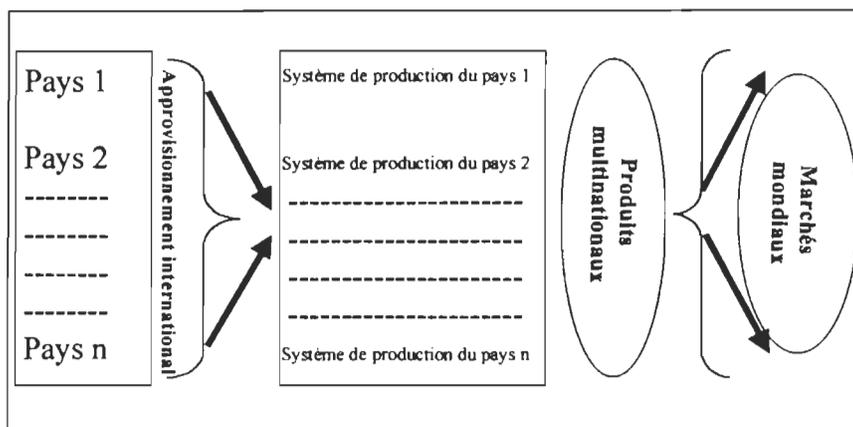


Figure 4 : Les composantes d'une stratégie mondiale

Avant de passer à l'évaluation de la compatibilité entre une stratégie mondiale et la définition d'une PME, nous voulons faire partager à ceux qui prétendent la nouveauté de la stratégie mondiale, la beauté d'un poème du premier millénaire avant J.C décrivant l'habileté des Phéniciens et Carthaginois dans la possession des secrets de la mer, de la navigation et du commerce entre les rives de la Méditerranée. À notre avis, il s'agit d'un exemple typique de l'application d'une stratégie mondiale.

« Tu disais je suis un navire
 D'une beauté achevée.
 Tes constructeurs t'avaient dressé au cœur des mers:
 Ils avaient parachevé ta beauté.
 C'est en cyprès de l'Hermon qu'ils avaient fait
 Toutes tes planches.
 Ils avaient pris un cèdre du Liban
 Pour te dresser un mât.
 Avec des chênes du Bachân
 Ils avaient fabriqué tes rames.
 Ils avaient orné ta charpente d'ivoire (incrusted) dans du buis
 Provenant des îles des Kittim.
 Le fin lin bordé de l'Égypte
 Avait fourni ta voile...

Des étoffes de pourpre violette et rouge venant des rivages d'Éliche
Formaient ta tente.

Les habitants de Sidon et d'Arvad étaient tes rameurs

Les plus habiles (des marins) de Sémer faisaient partie de ton équipage

Ils te servaient de pilotes.

Les anciens et (les artisans) les plus habiles de Byblos étaient à ton bord

Pour réparer tes avaries » (Fantar, 1993).

2 PME et stratégie mondiale

Après avoir examiné les caractéristiques des stratégies mondiales, et essayé de cerner le concept de PME, nous rapprochons les possibilités stratégiques des PME et le concept définissant la stratégie mondiale.

Selon l'étude d'Allaire et Frisirutu (1990) analysée auparavant, nous caractérisons une stratégie mondiale par la conjugaison des trois conditions suivantes :

1. La mondialisation des systèmes de production
2. La mondialisation du produit
3. La mondialisation du marché.

2-1- PME et mondialisation des systèmes de production

La mondialisation des systèmes de production nécessite à notre avis la mise en place des deux éléments suivants :

1. Un réseau d'approvisionnement capable de déterminer les meilleures combinaisons (qualité, prix, distance) par rapport aux lieux de fabrication de chacune des composantes du produit en question.
2. Un réseau d'alliances avec d'autres entreprises pour optimiser les coûts de production et assurer une meilleure proximité des marchés visés.

La mise en place de ces deux réseaux est à notre avis faiblement compatible avec la nature des PME. En effet, des caractéristiques telles que la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, la simplicité des systèmes d'information interne et externe et le faible niveau de formalisation, qui définissent la PME empêchent les dirigeants de celles-ci d'amener les conditions nécessaires à la mise en place des réseaux d'approvisionnement et d'alliances afin d'obtenir un système de production mondial.

2-2- PME et mondialisation des produits

Concernant la mondialisation du produit qui forme la deuxième caractéristique de la stratégie mondiale, nous avons cité que cela nécessite une grande capacité de coordination et des compétences de gestion exceptionnelles en plus de moyens financiers considérables.

Nous ajoutons la puissance du système d'information au niveau interne (pour assurer la coordination entre les différentes unités de production) et externe (pour la coordination des réseaux de distribution mondiaux).

En plus, l'entreprise doit optimiser la localisation de ses différentes unités en fonction des coûts de production par pays et de la proximité des marchés.

Encore une fois, la réalisation de ces conditions nous semble difficile pour une PME pour les même raisons, entre autres, la simplicité des systèmes d'information, la faible spécialisation et le caractère intuitif de ses stratégies.

2-3- PME et mondialisation des marchés

En dernier, nous croyons que la mondialisation des marchés est une condition accessible pour les PME. En effet, il existe beaucoup de PME qui réussissent à mondialiser leur marché en utilisant plusieurs stratégies que nous appelons des stratégies d'internationalisation. Par ailleurs, nous considérons que les PME (mondiales) profitant de « l'hypersegmentation » décrites par Pickhalz (1988) et cités dans le premier chapitre font parties des entreprises qui profitent des marchés mondiaux.

Cela dit, nous ne nions pas la possibilité de rencontrer des PME qui appliquent une stratégie mondiale. Nous pensons que dans le domaine des services, il est plus probable qu'une PME se mondialise puisqu'elle n'a pas à gérer des unités de production et des réseaux d'approvisionnement au niveau planétaire. D'autre part, les réseaux de communication mondiaux tel que « Internet » facilitent énormément les tâches et donnent de nouvelles opportunités aux PME pour s'internationaliser ou de se mondialiser.

Après l'étude de la stratégie de mondialisation et son applicabilité pour les PME, nous entamons le noyau de cette recherche à savoir l'étude des différentes stratégies d'internationalisation des PME.

III LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION DES PME

Une grande partie des études portant sur les stratégies d'internationalisation des PME portent sur le formalisme de la stratégie (Robinson et Pearce 1983) et rarement sur le contenu ou les raisons d'adoption.

Par contre, les choix stratégiques des PME ainsi que les facteurs qui influencent ces choix ont été identifiés (Lyles, Baird, Kuratko et Orris 1993).

Les discussions concernant les stratégies d'internationalisation des PME laissent entendre que les recherches sur les stratégies d'internationalisation des multinationales ne sont pas directement transposables aux PME.

Autrefois, l'exportation représentait la principale stratégie d'internationalisation des PME. Elle reste toujours une des stratégies les plus adoptées. D'autres stratégies gagnent une popularité grandissante. Aujourd'hui une PME peut choisir parmi plusieurs types de MIS. À titre d'exemples, nous citons l'approvisionnement international et les alliances stratégiques qui sont de plus en plus utilisées par les PME pour internationaliser leurs activités. Dans la littérature nous avons trouvé plusieurs typologies de stratégies d'internationalisation. Nous remarquons que les dimensions légales sont utilisées dans la plupart des typologies pour différencier entre les

différentes stratégies. Par ailleurs, il est difficile de rencontrer des travaux qui expliquent les critères permettant aux différents chercheurs de dégager leurs classifications des stratégies d'internationalisation et plus particulièrement les stratégies d'alliance.

Nous nous sommes basés sur deux typologies que nous avons trouvées intéressantes pour leur diversité et leur complémentarité. Il s'agit de la typologie avancée par Poisson et Su (1996) (figure 5) et celle de Kotler et Dubois (1994) (figure 6).

En comparant les deux typologies (figures 5 et 6), nous constatons que Poisson et Su ont pris la peine de distinguer entre deux familles de stratégies de coopération, à savoir les entités conjointes et les accords coopératifs. Ensuite ils ont trouvé les différentes formes que chaque groupe de stratégie peut prendre. À notre avis, leur typologie se base sur le critère de formalité des accords qui peuvent lier les partenaires. Nous trouvons ce modèle bien détaillé mais nous regrettons qu'il ne situe pas les stratégies d'alliances par rapports aux autres MSI. En plus, nous aurions aimé trouver un critère autre que le formalisme qui explique le regroupement des différentes stratégies.

Le modèle de Kotler et Dubois complète parfaitement le premier en situant les différentes stratégies d'internationalisation, dont les stratégies coopératives, en utilisant les trois critères suivants : le degré d'engagement, le degré de risque et le degré de rentabilité potentielle.

Par contre, ce modèle ne décrit pas en détail chaque type de stratégie. C'est pourquoi nous pensons que les deux modèles sont complémentaires.

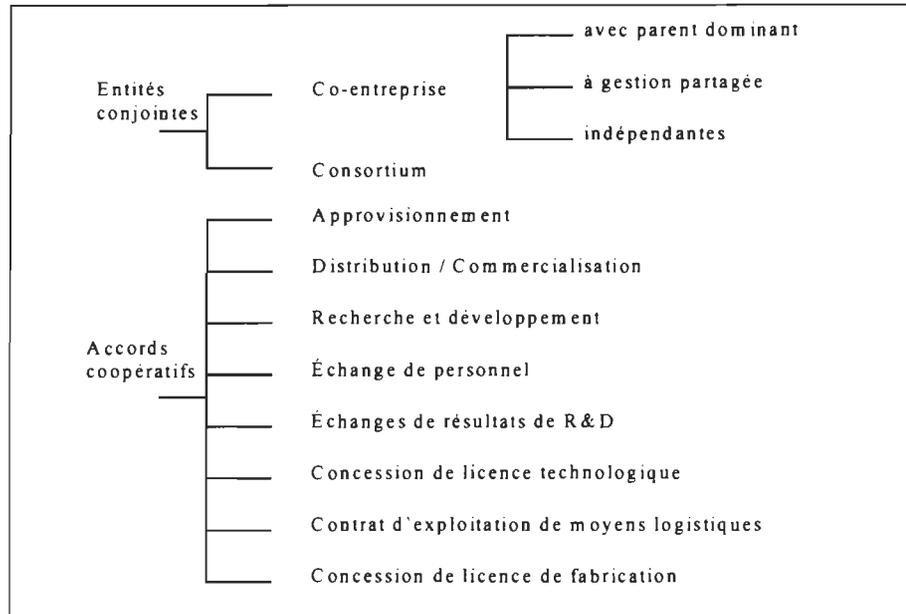


Figure 5 : Les types d'alliances stratégiques (Poisson et Su, 1996)

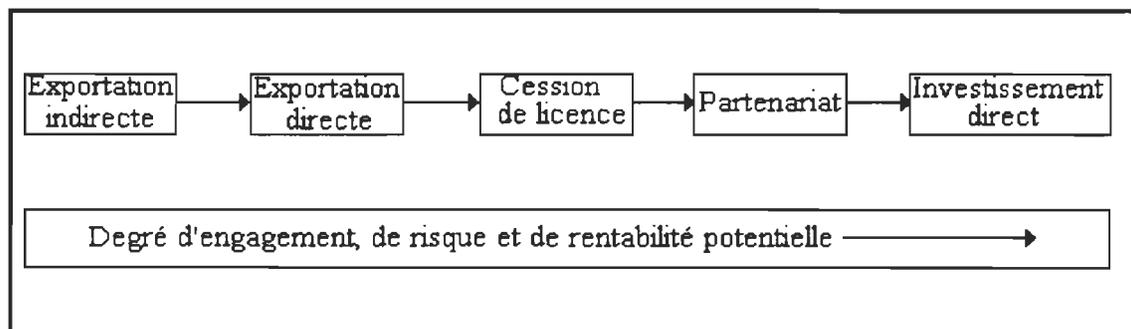


Figure 6 : Les cinq modes d'implantation à l'étranger (Kotler et Dubois, 1994)

En tenant compte des critères suivants, nous avons essayé de jumeler les deux modèles de Poisson et Su (1996) et de Kotler et Dubois (1994) :

1. Retenir un ensemble de critères de classification des manœuvres stratégiques d'internationalisation
2. Situer les différents groupes de stratégies d'internationalisation les uns par rapport aux autres.
3. Détailler les différentes formes de stratégies correspondantes à chaque groupe

En plus, nous avons considéré la stratégie d'approvisionnement à l'étranger comme une MSI.

Comme pour les stratégies de mondialisation dont l'approvisionnement en fait partie intégrante, l'importation ou l'approvisionnement à l'étranger nécessite les mêmes efforts de confrontation avec les marchés étrangers et un savoir-faire particulier pour la recherche de bons fournisseurs internationaux.

En s'inspirant des modèles de Poisson et Su et de Kotler et Dubois, et en tenant compte de la stratégie d'approvisionnement, nous avons synthétisé l'ensemble des stratégies d'internationalisation dans la figure 7.

Les principaux critères de classification des groupes de manœuvres stratégiques sont le degré de partage du savoir-faire et le niveau d'action engagé dans le cadre de l'existence d'une alliance. Notre classification des stratégies d'internationalisation des PME se compose de trois groupes :

1. « faire seul »
2. « faire avec »
3. « faire faire »

Cette classification est fonction de deux paramètres, l'action et le savoir-faire. En effet « faire seul » est le cas où l'entreprise détient son savoir-faire et se charge complètement de ses actions à l'international. « faire avec » est un ensemble de choix stratégiques où l'entreprise partage (à différents degrés) son savoir-faire et ses actions avec un ou plusieurs partenaires. « faire faire » est le cas où l'entreprise ordonne à d'autres intervenants de se charger de la réalisation d'un

ensemble d'action qui peuvent être interne ou externe à l'entreprise. Les stratégies « faire faire » peuvent être accompagnées d'un transfert de savoir-faire.

Afin de mieux comprendre les avantages, les inconvénients et surtout la pertinence des différentes manœuvres pour les PME nous allons procéder à l'analyse de chacun des groupes de stratégies d'internationalisation.

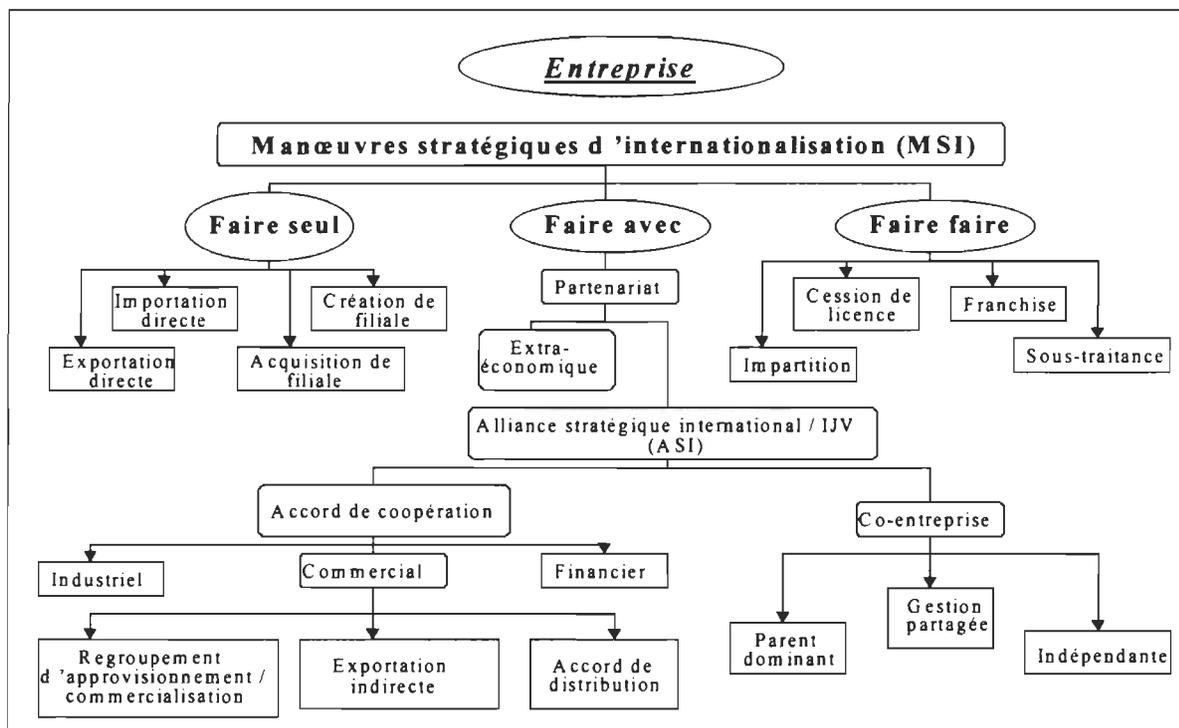


Figure 7 : Classification des manœuvres stratégiques d'internationalisation (MSI)

1 Faire seul

Le groupe de stratégie « faire seul » comprend toutes les manœuvres stratégiques d'internationalisation où l'entreprise essaye de s'engager seule dans ses opérations internationales. Elle préfère réaliser ses transactions internationales sans intermédiaires et sans

partage de savoir-faire. Poisson et Su (1996) donnent le nom de stratégies en solitaire à ce type de manœuvres. Nous distinguons dans ce groupe quatre manœuvres stratégiques : l'importation directe, l'exportation directe, l'acquisition ou la création d'entreprises pour constituer des filiales soit de vente soit de production sur les marchés visés.

1-1- L'importation directe

Nous définissons la stratégie d'importation directe comme l'ensemble des opérations d'approvisionnement de l'entreprise à l'étranger qui s'effectuent sans le recours à des intermédiaires que se soit nationaux ou étrangers, les transactions se fassent directement entre l'entreprise et son fournisseur.

Contrairement à la tradition qui considère les PME comme incapables de profiter d'une telle stratégie en raison de leur capacité de gestion limitée et le peu de capital disponible Scully et Fawcett (1994) indiquent qu'une étude sur 72 entreprises, dont 44% étaient des PME, démontre le succès de ce type d'entreprises dans les opérations d'approvisionnement international. Les mêmes chercheurs rapportent que l'importance de la stratégie d'importation s'accroît lorsque le coût des matières achetées représente entre 60 et 80% du coût des biens vendus. De leur côté, Monczka et Trent (1991) confirment l'importance de la stratégie d'importation dans le succès des entreprises. Ils dégagent les avantages suivants suite à l'adoption de cette stratégie :

- La réduction des coûts
- L'amélioration de la qualité de production
- Le contact avec les technologies de pointe
- L'amélioration de la fiabilité des produits
- La rapidité de la livraison

Nous pensons que les PME qui appliquent des MSI profitent de l'ensemble des avantages cités au par avant. Par contre, l'importation directe peut aussi entraîner un ensemble d'inconvénients dans son application par des PME. En effet, les petites et moyennes entreprises doivent fournir des efforts supplémentaires de recherche de fournisseurs internationaux pour leurs besoins

spécifiques. En plus, ces entreprises vont faire face à des difficultés d'adaptation pendant la période d'apprentissage des techniques de transactions internationales.

1-2- L'exportation directe

L'exportation directe est une des méthodes simples d'internationalisation des entreprises. Il s'agit de vendre sa marchandise à l'étranger sans l'intervention d'intermédiaires en import-export. Cette stratégie est entre autre utilisée par les entreprises sollicitées par des acheteurs étrangers. Ces entreprises n'ont pas besoin de faire une recherche de clients à l'étranger puisqu'elles sont repérées par des acheteurs internationaux. On trouve aussi cette stratégie chez les PME qui travaillent avec un donneur d'ordres étranger.

Kotler et Dubois (1994) identifient un autre groupe d'entreprises qui utilisent cette stratégie, il s'agit des entreprises dont les ventes sur leur territoire national atteignent une certaine dimension qui les stimule à chercher d'autres marchés pour écouler leurs marchandises. Dans ce groupe d'entreprises, le niveau plus élevé des bénéfices (sans partage avec d'autres partenaires) poussent les décideurs à opter pour cette stratégie malgré les investissements et le risque plus important qu'elle implique.

Beamish et Munro (1987) et Moini (1995) rappellent que cette stratégie peut être rentable si on engage les ressources nécessaires pour rendre visible les avantages compétitifs des produits et profiter d'un réseau de distribution efficace.

Bien qu'elle présente beaucoup d'avantages l'adoption d'une stratégie d'exportation peut aussi amener plusieurs problèmes. Dans une étude concernant 85 PME exportatrices dans le secteur de la haute technologie, Kleinschmidt et Ross (1984) ont identifié 23 problèmes dont les cinq les plus importants sont :

- le manque de temps et de personnel ;
- la communication ;
- le coût élevé des transactions internationales ;

- la distribution, la représentation et les services ;
- les barrières tarifaires et non tarifaires.

Pour le cas des PME, on a trouvé qu'il y a beaucoup de réserves de la part des chercheurs concernant la pertinence et l'efficacité des manœuvres stratégiques d'internationalisation directe. D'ailleurs, Sriram et Sapienza (1991) trouvent que la commercialisation et la distribution directe sont associées avec un partage plus élevé du marché. Mais les contraintes managériales, les limites de capacité de production et la simplicité du système d'information amènent à des difficultés de contact avec les entreprises de commerce international, de faibles capacités de communication avec l'étranger, un appauvrissement des contacts internationaux et une limitation de partenariat au niveau des activités de transactions (DeNoble, Castaldi et Moliver 1989). En plus, la tendance de la PME à réagir à l'environnement au lieu de le prédire ou le contrôler va la rendre hésitante dans sa recherche de clients étrangers.

1-3- L'acquisition d'une filiale

L'acquisition d'une filiale à l'étranger est une stratégie d'internationalisation qui jouit d'une bonne popularité chez les entreprises, surtout les grandes. Cette stratégie consiste à opter pour l'achat d'une unité de production déjà existante à l'étranger. Kotler et Dubois (1994) la définissent par l'investissement dans une unité de production ou d'assemblage situé à l'étranger. Selon les mêmes auteurs, cette stratégie fait bénéficier l'entreprise des avantages suivants :

- la réalisation d'économies sur les coûts de main d'œuvre, de matière première et de transport ;
- l'octroi d'avantages fiscaux et de garanties spéciales ;
- la jouissance d'une meilleure image dans le pays ciblé, pour la création d'emplois et la participation à l'activité économique ;
- le tissage de relations plus étroites avec les différents intervenants et partenaires de l'entreprise, en l'occurrence l'administration locale, la clientèle, les fournisseurs et les distributeurs locaux.

L'inconvénient des filiales à l'étranger réside surtout dans le volume de l'investissement et les risques élevés (commerciaux, environnementaux et politiques) qui l'accompagnent. Le volume

des investissements et le haut niveau du risque lié à cette manœuvre stratégique, diminuent sa pertinence pour les PME et spécialement pour celles qui veulent s'internationaliser dans un pays du Sud.

Malgré l'ensemble d'avantages qui peuvent accompagner une acquisition de filiale dans un pays étranger, une PME à faible capacité matérielle (par sa nature) choisira rarement une situation où elle doit investir beaucoup de ressources dans un projet relativement risqué.

1-4- La création d'une filiale

Contrairement à la stratégie d'acquisition d'une filiale, la création d'une filiale nécessite le passage par toutes les étapes d'apprentissage d'une nouvelle entreprise pour mieux s'adapter à son nouveau milieu. D'un autre côté, cette stratégie permet un meilleur contrôle des opérations et une plus grande liberté d'action. Poisson et Su (1996) énumèrent ce qui suit comme avantages liés à la stratégie de création d'une filiale à l'étranger :

- le contrôle total des opérations ;
- la liberté d'action au niveau de la stratégie de mise en marché ;
- le droit à la totalité des profits ;
- l'adoption rapide de la culture de la maison mère.

Ils rappellent d'autres part l'existence de quelques inconvénients qui peuvent nuire spécialement aux PME tels que :

- les coûts élevés d'installation et d'opération ;
- le risque assumé en totalité ;
- la difficulté d'adaptation culturelle (Chan, 1995 ; Zins, 1983).

En comparaison avec la stratégie de création de filiale, Poisson et Su (1986) préfèrent la stratégie d'acquisition d'une filiale pour les avantages distinctifs suivants :

- une exploitation rapide du marché étranger ;
- un accès à certains actifs spécifiques attrayants de l'ancienne entreprise ;

- une meilleure contribution des gestionnaires en place à réduire l'incertitude liée à la concurrence.

Par contre, ils ne nient pas l'existence de certains inconvénients tels que des coûts additionnels entraînés par l'acquisition de ressources non désirées appartenant à l'entreprise achetée. En plus, il peut être difficile et coûteux d'effectuer une sélection parmi les candidats potentiels à l'acquisition.

Chan (1995) fait remarquer que ce type de stratégie est pertinent pour les entreprises qui perçoivent un bon rendement généré par leur propre propriété intellectuelle. En effet, les stratégies de création de filiale à l'étranger minimisent le risque de dissémination et protègent la propriété intellectuelle d'une meilleure façon.

En comparant les stratégies d'alliances internationales avec celles de création de filiales à l'étranger, Contractor (1990) indique que les stratégies de filiales à l'étranger permettent d'éliminer les coûts de transaction qu'on trouve dans les alliances internationales. D'où il est préférable de créer une filiale à l'étranger quand les coûts de transactions liés aux alliances internationales sont élevés. Il ajoute par ailleurs, que la stratégie de création de filiale est plus pertinente quand le risque de créer un nouveau compétiteur par une alliance internationale est important. Les stratégies d'alliances sont préférables selon le même auteur quand le marché atteint un bon niveau de maturité.

2 Faire avec

Le groupe des manœuvres stratégiques que nous nommons « faire avec » se compose essentiellement des stratégies d'alliances et des partenariats. Les stratégies d'alliances ont fait l'objet de plusieurs études et jouissent d'une popularité de plus en plus grandissante. Que ce soit pour les PME ou pour les grandes entreprises les partenariats et les alliances sont perçus comme un choix efficace pour rester compétitifs dans le contexte actuel de la mondialisation (Heenan, 1986 ; Ohmae, 1988 ; Terpestra et Simonin, 1993).

En se basant sur une revue de la littérature, nous essayerons dans ce paragraphe de définir ce groupe de manœuvres stratégiques de coopération, ensuite nous analyserons les facteurs qui motivent les entreprises à choisir une manœuvre stratégique coopérative dans sa démarche d'internationalisation. Nous passerons par la suite à l'étude des formes de collaboration possibles qu'une entreprise puisse choisir. Enfin, nous analyserons les facteurs de succès et d'échec de chaque manœuvre.

2-1- Définition des stratégies d'alliances « faire avec »

Plusieurs chercheurs ont défini les alliances. Nous constatons qu'ils s'accordent généralement autour du principe de collaboration entre deux ou plusieurs entreprises mais ils ne s'entendent pas tous sur les formes possibles à cette collaboration. Nous notons particulièrement la complétude de la définition des alliances avancées par Ingham (1991) et soutenue par Datta (1988) et Terpstra et Simonin (1993) :

« [...] des accords explicites, établis dans une perspective de longue durée, par lesquels des entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques, financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs (assurer la rentabilité à long terme, une croissance équilibrée, réduire les risques et les délais) afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentielles favorables. »

L'ajout de la condition de « conduite conjointe d'une action » par Jolly (1995) apporte une meilleure précision au champ d'appellation d'alliance. En effet, nous partageons l'idée de la nécessité de l'existence d'une forme de collaboration et de coopération dans la gestion des opérations quotidienne pour pouvoir parler d'alliance. L'ajout de cette condition élimine selon Jolly la stratégie d'octroi unilatéral de licences, la stratégie d'investissement minoritaire dans une entreprise et celle de co-entreprise avec parent dominant, du groupe des stratégies d'alliances. Nous considérons que la précision de Jolly (1995) est pertinente dans notre étude surtout dans le cas des PME où les méthodes de gestion sont particulières.

Nous croyons que la caractéristique principale des stratégies « faire avec » est l'existence d'un échange de savoir-faire (même déséquilibré) entre les différents partenaires. Ce groupe de stratégies se distingue par l'existence d'une forme de coopération entre les partenaires. La coopération entre les entreprises (qui peut prendre forme pour des objectifs différents) va engendrer des efforts supplémentaires pour surpasser les difficultés de coordination et les différences de culture (soit de nations, soit d'entreprises) spécifiques à ce type de stratégie.

C'est pourquoi nous soutenons fortement l'idée de Jolly (1995) en éliminant les franchises et les partenariats à base financière (participation dans le capital) de ce groupe de stratégies. Cependant, nous croyons que le cas des co-entreprises avec parent dominant peut être une stratégie coopérative si on laisse à l'entreprise minoritaire un champ d'action qui peut influencer les prises des décisions conjointes. Mais nous notons bien la pérennité de ce type de partenariat et nous voyons clairement le risque d'une transformation des accords de partenariat à une fusion, et la « cannibalisation » du parent dominé par le parent dominant.

Après avoir discuté les définitions des stratégies du groupe « faire avec », nous allons détecter les facteurs qui motivent les entreprises et particulièrement les PME à adopter ce type de stratégie. Au fait, il s'agit des avantages de ces stratégies par rapport aux groupes de stratégies « faire seul » et « faire faire ».

2-2- Les facteurs de motivations des stratégies « faire avec »

Le regroupement des entreprises et spécialement les PME pour exporter ensemble ou s'approvisionner ensemble représente un facteur important qui favorise les stratégies d'alliances dans ces entreprises. Shan (1990) et Van Horn (1990) indiquent que les ententes coopératives représentent une bonne façon pour les entreprises de commercialiser leurs produits à l'étranger et de suppléer une certaine rareté des ressources. Terpstra et Simonin (1993) donnent six principaux facteurs de motivation à la conclusion d'alliances entre les entreprises :

1. L'obtention de nouveaux produits (que l'entreprise ne peut pas développer) ou l'acquisition à moindre coût ou au minimum de temps.

2. L'accès aux technologies de pointe et aux nouveaux procédés de fabrication.
3. La rapidité d'accès aux marchés fermés et l'assurance de la distribution et de la promotion dans les nouveaux marchés ciblés.
4. Le dépassement des barrières protectionnistes qu'on peut rencontrer sur les marchés étrangers (les tarifs, les quotas et les barrières tarifaires et non tarifaires).
5. La réalisation d'économies d'échelle au niveau de la combinaison des activités de productions entre les alliés.
6. L'obtention de paiements directs par l'intermédiaire des royalties, des frais de licence et des paiements pour des services, des produits ou des technologies de pointe fournis.

Nous constatons que le sixième facteur de motivation ne concerne pas les alliances, selon notre définition, car il s'applique aux franchises.

Lorange et Roos (1991) attirent l'attention sur un autre avantage important des stratégies d'alliance ou du « faire avec » qui est de permettre à une entreprise d'acquérir rapidement le savoir-faire des entreprises alliées.

Dans leur théorie qui explique les critères influençant les choix des modes d'entrée dans des marchés étrangers, Hill, Hwang et Kim (1990) affirment que le contrôle, l'importance des ressources engagées et la dissémination des risques jouent un rôle primordial dans le choix de la stratégie d'entrée dans un marché international. Ils ajoutent que les entreprises qui utilisent des stratégies « multidomestiques » optent pour les alliances ou les licences comme mode d'entrée dans des marchés étrangers.

Berg, Duncan et Friedman, (1983) ont ajouté un point important. Ils indiquent dans leur théorie des facteurs de motivation des stratégies d'alliances internationales que les entreprises espèrent substituer les activités de R&D internes en tirant profit de l'implémentation d'activités R&D communes entre les entreprises alliées.

Hill, Wang et Kim (1990) nous rappellent qu'en raison des différences entre les conditions de chaque marché telles que les goûts des consommateurs, les structures sociales et politico-légales,

plusieurs entreprises optent pour les solutions des alliances stratégiques internationales qui permettent l'assignation de prise des décisions stratégiques et des méthodes opérationnelles propres à chaque pays ou succursale. Dans ces conditions, ces alliances sont perçues comme les stratégies d'entrée les plus appropriées parce qu'elles créent la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux besoins dans différents marchés.

Par ailleurs, dans les cas des alliances entre des PME et des multinationales, plusieurs de ces dernières essaient d'avoir plus de prépondérance dans l'alliance. Les PME ont beaucoup de difficultés en raison des limites de leurs ressources et leur incapacité à garder leurs positions au sein de l'alliance. De cette manière on assiste à une transformation d'un partenariat à une acquisition de la PME par son partenaire multinational.

Chowdhury (1992) confirme l'existence de ce fait. Il affirme que plusieurs multinationales ont tendance à adopter les stratégies d'alliance au moment de leur première pénétration dans un marché étranger, puis elles essaient de transformer l'alliance en acquisition lorsqu'elles gagnent une plus grande expérience dans le marché cible ou qu'elles obtiennent une position stable dans le pays d'accueil. C'est dans ce sens que les alliances sont jugées comme une bonne stratégie d'entrée dans les marchés étrangers pour les grandes entreprises et les multinationales ; surtout quand le risque commercial et les risques du pays sont élevés.

Pour les multinationales, l'adéquation entre leurs stratégies financières et les avantages des alliances les encouragent à adopter ce type de stratégie. En général ces entreprises préfèrent partager les risques d'investissement sur plusieurs marchés que d'investir lourdement sur un seul marché. Cette stratégie est permise très facilement par les alliances internationales qui sont compatibles avec les stratégies de diversification financière (Caves et Mehra, 1988). Après un examen général des avantages des stratégies d'alliances, nous allons analyser les différentes formes que les alliances peuvent prendre.

2-3- Les différentes formes des stratégies d'alliances

Les stratégies d'internationalisation de nature coopérative jouissent d'une popularité grandissante dans les milieux scientifiques et professionnels. La pertinence de ce groupe de stratégies dans le contexte de mondialisation constitue l'une des raisons de cette popularité.

Datta (1988) avance que le contexte de mondialisation et la concurrence de plus en plus serrée poussent les entreprises à chercher des moyens de diminuer les coûts de production, ce qui les amènent à installer leurs unités de production dans des pays où les coûts des matières premières et de la main d'œuvre sont plus avantageux. Il ajoute qu'il existe une reconnaissance de la part des entreprises multinationales que d'une part, les entreprises locales peuvent contribuer significativement dans un partenariat par leurs expertises dans la connaissance des dimensions de l'environnement local qui est souvent très dur à saisir par la multinationale, et que d'autre part, pour atteindre leurs objectifs de croissance ces entreprises ont besoin d'identifier les opportunités existantes des marchés internationaux attirants et sous-exploités, surtout dans des pays en voie de développement tels que l'Inde, la Chine ou le Brésil.

En plus des raisons stratégiques, il existe plusieurs types de barrières nationales qui obligent les entreprises à s'internationaliser au moyen de manœuvres coopératives avec des entreprises locales. Par exemple, le gouvernement indien demande un minimum de 60% de participation locale dans les partenariats internationaux avant de pouvoir opérer sur son territoire (Datta, 1988).

Étudier le groupe des stratégies « faire avec » ou les stratégies d'alliances nécessite une clarification d'un ensemble de termes que nous trouvons souvent dans la littérature et qui peuvent nous amener à confondre leurs significations respectives. Alliances stratégiques, partenariat, partenariat international, co-entreprises, «international joint venture», contrats de coopération, accords de coopération, etc. sont tous des notions qui se ressemblent mais qui se différencient. Il est nécessaire de comprendre les différences conceptuelles et opérationnelles entre elles. Nous prenons dans cette partie chacun de ces termes pour le définir, l'étudier en observant ses caractéristiques, ses avantages et inconvénients, sa pertinence comme manœuvre stratégique d'internationalisation des PME et ses facteurs de succès et d'échec.

Nous nous sommes basés sur les travaux de plusieurs chercheurs pour analyser en profondeur le groupe des manœuvres stratégiques suivantes :

1. Le partenariat
2. Les alliances stratégiques
3. L' « international joint venture »
4. La co-entreprise
5. Les contrats de coopération.

a - Le partenariat

Nous avons trouvé beaucoup d'études traitant le sujet des partenariats. Le partenariat concerne l'ensemble des stratégies de coopération entre différents types d'organismes. Le partenariat n'est pas seulement une stratégie utilisée par les entreprises pour mieux se positionner sur le marché local ou trouver des marchés internationaux. Indépendamment de la forme juridique qu'il peut prendre, le terme partenariat est utilisé pour exprimer les accords de coopération entre les entreprises les gouvernements les organismes, les associations, etc.

Dans le domaine des affaires, le partenariat exprime selon Tuho (1986) : « Un ensemble de comportements entre deux ou plusieurs entrepreneurs ayant pour but de stabiliser leurs relations et de les rendre d'avantage coopératives ».

Afin de définir le partenariat, Causse (1994) souligne l'idée de mise en commun de compétences et/ou de ressources nécessaires pour mener à bien un projet spécifique indépendamment du cadre juridique qu'il prend. D'où nous pouvons affirmer que le partenariat en affaires se caractérise par :

- a) une volonté de coopération entre deux ou plusieurs entrepreneurs;
- b) une mise en commun de compétence et/ou de ressources;
- c) une pluralité de formes juridiques pour l'encadrer.

Casse (1994) nous donne une classification des manœuvres stratégiques de partenariat. Tout d'abord elle exclut les stratégies d'acquisition de filiales du groupe des stratégies de partenariat. Ensuite, elle subdivise les formes de partenariat en deux classes :

1. Les co-entreprises qui peuvent être des co-entreprises à part égale ou à part inégale (minoritaire, majoritaire). Cette forme stratégique est confondue selon l'auteur avec les « international joint ventures ».
2. Les contrats de coopération : qui se divisent en deux groupes, soit les contrats de coopération stratégiques qui font généralement allusion aux projets réalisés par des entreprises concurrentes, et les contrats ponctuels de coopération qui dépendent de la réalisation d'un projet.

Nous allons revenir sur ces formes de stratégies avec plus de détails.

Le partenariat international se définit de la même manière que le partenariat à la différence qu'il inclut deux ou plusieurs partenaires de pays différents. Nous pouvons donc affirmer que les partenariats se divisent en deux groupes :

1. Le groupe des alliances stratégiques, quand il s'agit de partenariat entre deux entreprises et qui vise une coopération stratégique à objectif économique.
2. Le reste des partenariats qui impliquent plusieurs types d'intervenants (des associations des ONG, des gouvernements, des institutions de recherches, etc.). Ces partenariats ont des objectifs qui peuvent s'éloigner des objectifs économiques immédiats.

Nous allons voir ultérieurement que le premier groupe de partenariats (les alliances stratégiques) se subdivise en plusieurs sous-groupes qui aboutissent à deux types de manœuvres stratégiques (les accords de coopération et les co-entreprises) (voir figure 8). En raison de leurs besoins de ressources complémentaires, cette stratégie est encore plus convenable pour les PME qui veulent développer des activités internationales.

Un cas particulier des stratégies de partenariat est celui qui relie des PME provenant des pays développés (du Nord) avec des partenaires - grande entreprises comme PME - ressortissants des pays en voie de développement (PVD) ou pays du Sud. Nous avons choisi de parcourir la

littérature concernant ce type de partenariat afin de mettre en relief les bienfaits et les difficultés que peuvent trouver les PME en optant pour les stratégies de partenariat, dans un contexte de forte différence culturelle et économique. Afin d'accéder aux marchés internationaux et spécifiquement ceux du Sud, les PME peuvent adopter des stratégies de partenariat avec soit des PME du Sud, soit des GE (grandes entreprises) du Sud.

La pertinence de collaborer avec des GE du Sud a fait l'objet de l'étude de Seamus (1984). L'auteur observe dans cette étude les difficultés trouvées par les PME dans leurs processus de positionnement dans les marchés du Sud. Il rapporte que la concurrence des GE locales et des multinationales venant d'autres PVD est une des raisons principales des difficultés de la PME à percer ce type de marché.

Pour faire face à cette concurrence, Seamus propose aux PME de tisser des liens de partenariats internationaux avec des GE ou des multinationales provenant de ces pays. Par rapport aux PME du Nord, les entreprises du Sud ont les avantages suivants :

- a) des coûts de main d'œuvre et de gestion moins élevés ;
- b) des technologies plus adaptées aux marchés ciblés ;
- c) une meilleure adaptation à l'environnement et au déroulement des affaires qui caractérisent les marchés du Sud.

Au moyen du partenariat international les PME peuvent profiter de l'expérience et du savoir-faire local des GE du Sud pour ouvrir de nouveaux marchés difficilement accessibles. De son côté, la GE Sudiste peut être attirée par l'idée d'un partenariat avec une PME du Nord pour compléter les ressources qui lui manquent et surtout pour avoir accès aux nouvelles technologies. Selon Seamus (1984), dans une relation de partenariat entre une PME du Nord et une entreprise du Sud, la première va bénéficier des suivants apports de son partenaire :

1. Des coûts de main d'œuvre moins élevés et une matière première beaucoup moins chère (les coûts de main d'œuvre comprennent les coûts de gestion, le coût du travail technique ainsi que la main d'œuvre traditionnelle non technique).

2. Une technologie utilisée qui est plus appropriée et plus pertinente pour les marchés visés. On explique cette dimension par le fait que dans les PVD, des petits marchés demandent une petite quantité produite d'où les entreprises optimisent leur production avec la demande du marché et réussissent à utiliser les mêmes machines pour la production de plusieurs types de produits. Ces entreprises savent comment profiter d'une main d'œuvre peu dispendieuse qui, pour le peu de quantité produite, est parfois plus avantageuse que l'utilisation d'une technologie plus chère.
3. Les entreprises des PVD sont plus familiarisées avec l'environnement des marchés ciblés (de PVD). Ces entreprises savent comment gérer une infrastructure inadéquate, un secteur public large, une administration bureaucratique, une culture et une manière de faire particulières à ces pays. Les entreprises des PVD sont plus avantagés pour gérer ces dimensions.
4. Ces entreprises ne constituent pas une menace pour les gouvernements d'accueil puisqu'ils ne viennent pas de pays développés et ne représentent pas un risque de dépendance économique ou politique. D'où le risque politique est moins élevé pour ces entreprises que pour des multinationales ou des PME venant de pays développés. Un partenariat avec une entreprise venant d'un PVD est avantageux pour une entreprise du Nord, surtout face aux autorités locales.

De l'autre coté, l'apport de la PME du Nord sera profitable pour les entreprises du Sud. Les premières contribuent dans la relation de partenariat par les dimensions suivantes :

1. Au niveau du manque des ressources des entreprises des PVD, les PME du Nord peuvent amener des fonds par l'entremise des programmes d'aide des pays développés vers les PVD (ACDI, etc.).
2. L'apport technologique des PME du Nord au niveau des techniques de production, des machines et aussi au niveau des procédés de gestion et du savoir-faire. Cet apport est précieux pour les entreprises du Sud pour continuer le développement de leurs entreprises et de leur pays.
3. Le savoir-faire au niveau des techniques de gestion des aptitudes marketing et des procédés de commercialisation est aussi une importante contribution des PME du Nord.

Malgré les avantages du partenariat pour les entreprises du Nord et du Sud, ce type de stratégie présente de sérieuses difficultés de mise en place et de gestion pour les partenaires. Beamich (1985) et Reynolds (1984) notent que le taux d'échec des partenariats internationaux est assez élevé, oscillant entre 45 et 50 %. Afin d'éviter les difficultés liées aux stratégies de partenariat international il faut que les différents acteurs du partenariat mettent en place un ensemble d'actions pour prévenir et remédier aux situations difficiles qui peuvent faire avorter les projets de partenariats.

À partir de l'étude de Causse (1993), nous avons regroupé dans le tableau 2 les facteurs clés de succès du partenariat international entre des PME du Nord avec des entreprises du Sud. Les facteurs externes concernent les acteurs de l'environnement externe de l'entreprise. Il s'agit de l'appareil étatique du pays d'accueil, des institutions financières locales, des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux qui se chargent d'appuyer ce type de projet. Les facteurs internes font référence à l'ensemble de dimensions qui touchent les aspects de gestion interne de l'entreprise.

Facteurs externes	Facteurs internes
<p>1- L'état doit assurer les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Un système juridique clair , indépendant et respecté ◆ Une stabilité politique, économique et sociale ◆ Un minimum d'infrastructure ◆ Une incitation fiscale ◆ Une administration publique efficace et efficiente <p>2- Les institutions financières ont à fournir les services suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Des plans de financement adaptés ◆ Une bonne évaluation des projets et de leur rentabilité pour préparer un plan de remboursement applicable et réaliste 	<p>1- La clarté des partenaires l'un par rapport à l'autre au niveau des dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Les objectifs de chaque partenaire à court, moyen et long terme ◆ Les attentes de chaque partenaire envers les autres ◆ La participation de chaque partenaire <p>2- La formalisation des accords et des étapes de mise en place du processus de partenariat :</p> <p>Cela inclut la forme juridique du contrat choisi et les motifs qui amènent à ce contrat.</p>

<p>◆ Un service conseil pour mieux aider les entreprises à trouver des solutions aux obstacles rencontrés</p> <p>3- Les organismes d'appui à ces types de projets (organisations gouvernementales et non gouvernementales) peuvent apporter des services très utiles et pertinents au niveau des études avant l'implémentation de projets de partenariat :</p> <p>Ces services consistent principalement à fournir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Des données concernant les pays visés ◆ Une assistance au montage du projet <p>Des références aux différents programmes de conseil et de financement.</p>	
---	--

Tableau 2 : Les facteurs clés de succès du partenariat international entre les PME du Nord avec des entreprises du Sud.

b - L'alliance stratégique internationale (ASI)

Depuis une quinzaine d'années, les alliances stratégiques ont fait l'objet d'une multitude de recherches. GE comme PME voient dans cette stratégie un moyen important pour mieux se positionner sur le marché local, élargir leurs champs d'actions et gagner une nouvelle clientèle au niveau international.

À partir de notre recherche sur les alliances stratégiques d'une part et « les international joint ventures » (IJV) d'autre part, nous avons trouvé que ces deux notions sont en général confondues par les chercheurs. Il s'agit globalement, d'une traduction anglaise de l'expression « alliance stratégique internationale ». Nous allons donc considérer que les deux notions sont équivalentes, et nous choisissons le terme d'alliance stratégique internationale (ASI) pour la nommer. Les multiples définitions des (ASI) s'accordent toutes sur l'idée de coopération entre plusieurs entreprises afin de réaliser des objectifs stratégiques communs. Nous avons choisi la définition de Lewis et Jordan (1990) pour sa précision : « Dans une alliance stratégique, les entreprises

collaborent et partagent les mêmes besoins et les mêmes risques en vue de réaliser un objectif commun. Si elles ne partagent pas un niveau de risque important, elles ne peuvent pas s'attendre à un engagement réciproque. Les entreprises partageront donc certains risques seulement si elles ont besoin l'une de l'autre pour atteindre les mêmes objectifs. Les alliances stratégiques donnent accès à des ressources plus élargies que celles auxquelles peut espérer une seule entreprise. Elles permettent aux partenaires d'étendre leurs compétences pour créer de nouveaux produits, réduire leurs coûts, développer de nouvelles technologies, pénétrer de nouveaux marchés, surpasser des concurrents, atteindre la dimension nécessaire à la survie, générer des fonds pour investir dans leurs compétences premières. »

Nous pouvons retenir à partir de cette définition les éléments caractéristiques des ASI suivants : le partage des besoins et des risques, l'existence d'un objectif commun, l'importance de la réciprocité au niveau de l'engagement. Les avantages des ASI selon la définition de Lewis et Jordan (1990) sont surtout : l'accès à des ressources plus élargies, le développement des compétences des entreprises, la réduction des coûts, l'accès aux nouvelles technologies, la pénétration de nouveaux marchés et le démarquage par rapport à la concurrence.

Causse (1994) subdivise les (ASI) en deux catégories :

1. Les ASI contractuelles : où deux ou plusieurs entreprises coopèrent dans le cadre d'un contrat (qui n'est pas un contrat de société) pour réaliser un objectif commun (limité dans le temps). La formalisation de l'entente concerne les objectifs à réaliser, les moyens à mettre en place et la durée de la coopération.
2. Les ASI de capitaux : Lorsqu'il s'agit de consacrer des fonds à la création d'une société de capitaux autonomes qui se charge de la réalisation du projet en commun. C'est l'entreprise conjointe ou la co-entreprise.

De son côté, Datta (1988) indique qu'une stratégie d'ASI est reconnue par l'existence des conditions suivantes auprès des gestionnaires et des entreprises partenaires :

- a) Une intention reconnue de partager la gestion et les résultats d'une affaire
- b) Un partenariat entre des entités impersonnelles et non des individus

c) Une reconnaissance du poids et de la part de chaque partenaire.

Pour le cas des PME, les ASI représentent selon plusieurs auteurs une stratégie pertinente leur permettant le développement des marchés internationaux sans négliger l'effort continu de mieux se positionner dans le marché local. Selon Puthod et Ganassali (1996), le développement international est un choix stratégique pour une PME en phase de consolidation qui amène l'entreprise à découvrir de nouvelles conditions de marché (concurrence, culture réglementation, logistique etc.). En général, ce choix limite l'option de diversification pour que la PME demeure dans un environnement technico-économique familier qui va lui permettre d'allouer ses ressources et son énergie à la pénétration de nouveaux marchés internationaux

Dans ses définitions des ASI des PME, Puthod (1996), décrit cette stratégie comme «un moyen de partager des ressources rendues nécessaires pour le développement de la PME ». D'un autre côté, il rapporte que les alliances faisant appel à des PME reposent en général sur une complémentarité de ressources ou de territoires. Puthod explique que les alliances stratégiques ont l'avantage de résoudre le dilemme qui se pose aux PME. Il s'agit de choisir entre la croissance par le développement de nouveaux produits tout en gardant la même clientèle ou la croissance par un développement de nouveaux marchés au niveau international tout en gardant le même produit. Le manque des ressources est à l'origine de ce dilemme. Les alliances stratégiques peuvent amener des solutions à ce problème assez spécifique aux PME. En effet, par la mise en commun des ressources et des compétences les PME peuvent penser à développer leurs marchés internationaux tout en continuant d'innover au niveau du produit.

Les stratégies d'alliances constituent pour les PME selon Grelaud et Gasse (1995), un moyen efficace pour faire face à la globalisation. En s'alliant avec d'autres entreprises provenant de PVD, les PME peuvent élargir leurs marchés et bénéficier d'une main d'œuvre et d'une matière première bon marché. Grelaud et Gasse (1995) soupçonnent d'autres facteurs qui motivent les PME à s'allier stratégiquement avec des entreprises des PVD, qu'ils qualifient de moins avouables tels que : fournir de l'assistance technique à un prix très élevé et/ou instaurer une dépendance technique, et placer leur matériel obsolète.

Oman (1988) explique la pertinence des ASI comme une alternative d'internationalisation des PME par le fait que les PME sont moins préoccupées par le risque de renforcer des concurrents étrangers à long terme que les GE. Par ailleurs, les PME ont moins tendance à imposer des pratiques restrictives concernant le transfert du savoir-faire. De plus, les technologies utilisées par les PME locales sont plus pertinentes et appropriées pour les PME étrangères, qui visent les marchés du Sud (des technologies à plus petite échelle et qui utilisent plus de main d'œuvre.). Cet ensemble d'avantages donne aux PME plus de chance de réussir leurs alliances stratégiques et plus particulièrement avec des PME étrangères.

Afin de réussir les stratégies d'alliances plusieurs chercheurs ont essayé de dégager les facteurs clés de succès de cette manœuvre stratégique. Nous avons regroupé l'ensemble des facteurs suivants qui ont été les plus cités par les chercheurs :

- La compréhension des différences d'objectifs des partenaires potentiels et l'application des compromis nécessaires à la continuité du projet d'ASI (Datta 1988)
- La bonne gestion des différences et des possibles conflits (Datta, 1988)
- Les 3 groupes de facteurs selon Hu et Chen (1996) qui sont :
 - Les facteurs reliés aux partenaires, comme le niveau d'engagement de chaque partenaire dans l'ASI (Killing, 1983 ; Beamish, 1987), le contrôle exercé par chaque partenaire (Tomlinson, 1970 ; Killing, 1983 ; Reynolds, 1984 ; Kogut, 1988 ; Gringer et Hebert, 1989 ; Gomes-Casseres, 1989), la distance socioculturelle entre les partenaires qui selon Killing (1983), agit sur le niveau de cohésion de l'équipe de gestion au niveau du partenariat et ses performances, les partenariats avec les organisations gouvernementales et les partenariats avec le secteur privé.
 - Les facteurs reliés au partenariat tels que les caractéristiques des produits et services offerts, les activités de R&D (Kogut, 1989 ; Nakamura, 1991), la stratégie de publicité (Lecraw, 1983) et les autres facteurs de gestion.
 - Les facteurs externes reliés à l'environnement spécifique à chaque pays. Cet environnement inclut le système politique du pays d'accueil, son niveau de

développement économique, son système légal, la politique d'investissement étranger appliqué par son gouvernement, son code d'investissement, etc.

- Killing(1983) indique que le succès d'un partenariat est fonction du niveau de cohésion et d'efficacité de son équipe dirigeante. Cette cohésion est plus facile à trouver lorsque la distance socioculturelle entre les partenaires est petite. Il explique que des gestionnaires qui viennent de cultures similaires vont en général partager les mêmes valeurs, croyances connaissances et traditions.
- Enfin nous citons les moyens suivants, trouvés par Janger (1980) pour bien gérer les ASI:
 - rapports financiers ;
 - visites informelles des gestionnaires des entreprises parentes ;
 - audits financiers ;
 - systèmes formels de planification ;
 - vérification des performances d'équipes ;
 - audits managériaux.

Nous notons particulièrement l'étude faite par Grelaud et Gasse (1995) qui nous révèle une classification des facteurs clés de succès de ce type de stratégies selon le stade de développement de l'alliance entre les PME partenaires. Le tableau suivant montre les différents facteurs clés de succès des alliances stratégiques des PME, en les situant par rapport aux différentes phases du déroulement du processus de mise en place du projet d'alliance.

Etapes	Alliances stratégiques internationales entre PME
PHASE 1 :	
Décision préalable au projet	
Choix du pays	➤ Analyse détaillée des atouts et des limites du pays envisagé pour l'alliance
Choix du partenaire	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auto diagnostic ➤ Définition du profil cherché ➤ Etude des forces et faiblesses du partenaire ➤ Relations personnelles avec le partenaire ➤ Implication de tout le personnel
Choix de la forme	➤ Décision à partir d'objectifs précis et de la situation des partenaires
PHASE 2 :	
Mise en place du projet	
Montage du projet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consensus sur la mise en place et le fonctionnement de l'alliance ➤ Etude de faisabilité (aide extérieure, implication des partenaires)

PHASE 3 : Gestion de l'alliance	
Gestion des relations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rencontres fréquentes et enrichissantes ➤ Prise en compte des différences culturelles et adaptation
Pérennité de l'alliance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bilan régulier des performances ➤ Evaluation et adaptation aux changements ➤ Respect des principes définis dans le contrat (pouvoir, responsabilités,...) ➤ Bonne évaluation des ressources financières nécessaires
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mécanismes pour faciliter le transfert de technologie

Tableau 3 : Les facteurs clés de succès selon les stades de développement d'une alliance stratégique internationale entre PME (adapté de Grelaud et Gasse, 1995)

La fragilité des manœuvres d'alliances stratégiques en général et des ASI en particulier est citée dans plusieurs études. Nous avons choisi les facteurs d'échec suivants pour illustrer la délicatesse de ce type de manœuvres stratégiques :

- Les problèmes d'incompréhension qui résultent des différences culturelles.
- L'incompatibilité des systèmes administratifs, soit une difficulté supplémentaire liée au choix des systèmes de comptabilité de planification et de contrôle.
- Les différences de conception concernant les stratégies de publicité et de vente, la nature des marchés desservis, les bons circuits de distribution, les standards de contrôle de qualité, etc., toutes ces différences peuvent constituer des sources de conflits possibles.

Pour conclure, nous citons l'affirmation de Geringer et Hebert (1991) qui décrit bien les deux faces de la médaille lors de l'adoption d'une ASI : « Malgré, les avantages du partenariat dans l'augmentation de l'efficacité, cette stratégie peut créer des problèmes entre les partenaires en raison des différences des objectifs, des valeurs et de la culture. ».

c - La co-entreprise

Le choix de fonder une entreprise conjointe ou une « co-entreprise » pour mettre en place une stratégie d'internationalisation est considéré comme une alternative stratégique importante pour réussir à développer un marché à l'étranger.

Selon plusieurs chercheurs, les co-entreprises sont considérées comme un cas particulier des différentes formes que peuvent prendre les alliances stratégiques internationales.

Tuho (1986) définit la co-entreprise internationale comme suit : « C'est une entreprise dont le capital est partagé dans des proportions variables, entre d'une part un investisseur étranger, et, d'autre part un promoteur local, assurant à chacune des parties un droit de regard sur la gestion, la direction effective pouvant être confiée à l'une ou l'autre partie. »

Nous déduisons que la co-entreprise se caractérise par les critères de partage de capital et du droit de regard des partenaires, par rapport aux autres stratégies d'alliance.

Les proportions du capital de chacun des partenaires prennent un poids important dans les méthodes de gestion et la performance de la co-entreprise.

Les co-entreprises prennent plusieurs formes qui influencent considérablement le comportement de tous les partenaires dans leurs démarches pour atteindre leurs objectifs et dans leurs comportements vis à vis des autres partenaires. Dans ce même sens, Killing (1982) définit trois types de stratégies de co-entreprises :

c-1) La co-entreprise à parent dominant :

Généralement appliqué par les multinationales qui sont obligées par les gouvernements locaux de coopérer avec un partenaire local.

c-2) La co-entreprise indépendante :

C'est le cas où la co-entreprise est relativement libre par rapport aux entreprises parentes. La co-entreprise se trouve indépendante - jusqu'à un certain point - dans la prise des décisions concernant sa gestion interne et ses choix stratégiques.

c-3) La co-entreprise à gestion partagée :

En général, chaque partenaire amène un ensemble de ressources et de connaissances complémentaires avec celles fournies (des connaissances technologiques des connaissances du marché, etc.). Les entreprises parents jouent un rôle important dans la gestion de la co-entreprise.

d - Les accords de coopération

Sans la mise en place d'unités juridiques, deux ou plusieurs partenaires peuvent opter pour des accords de coopération afin de formaliser leurs stratégies coopératives d'internationalisation. Les accords de coopération prennent la forme de contrats de coopération limitant le cadre de collaborations qui prennent en compte des objectifs stratégiques des entreprises faisant parties de ces accords. Trois types d'accords entre entreprises sont cités dans la littérature (Tuho, 1986 ; Causse, 1994).

d-1) Les accords industriels

Les objectifs de ces accords sont de différentes natures : la réduction de coûts par la sous-traitance, le respect de normes et de délais de livraison, le veille technologique et la coopération dans de la R&D.

d-2) Les accords commerciaux

Il s'agit de l'ensemble des accords qui concernent les activités d'approvisionnement de mise en marché et de distribution. Nous distinguons trois types d'accords commerciaux :

a) Les regroupements d'approvisionnement ou de commercialisation

Il s'agit des accords commerciaux entre des PME pour constituer un regroupement d'approvisionnement ou d'exportation. Ces regroupements sont très avantageux pour la PME qui veut s'internationaliser dans la mesure où ils permettent de surpasser les problèmes des ressources et d'apprentissage et de jouir d'un plus grand pouvoir de négociation lors de l'acquisition de matières premières ou la commercialisation de produits à l'étranger. Les

regroupements permettent aussi de partager des expériences entre un plus grand nombre d'autres PME.

b) Les accords de distributions

Ils sont des arrangements conclus entre une PME et une autre entreprise dans la mesure où les produits sont complémentaires (produits non concurrents qui visent la même cible). Ces arrangements concernent l'utilisation par la PME du circuit de distribution de son partenaire contre un pourcentage sur les ventes. Cette stratégie est connue sous le nom de « piggy back ». La PME qui veut s'internationaliser vers un marché étranger pourra bénéficier d'un circuit de distribution déjà établi, de l'expérience de son partenaire et d'une minimisation des risques. Par contre, elle n'aura pas un contrôle sur le circuit de distribution ce qui peut nuire à sa performance d'internationalisation. Les avantages des accords commerciaux sont principalement de répondre aux obstacles tarifaires et autres, de suivre les spécifications du marché et d'acquérir un savoir-faire marketing. Ce type d'accords est pertinent pour les PME du Nord qui veulent ouvrir des marchés du Sud car il permet de bénéficier de l'expertise et des réseaux de distribution des partenaires locaux tout en minimisant les risques d'investissement liés aux opérations d'internationalisation.

c) L'exportation indirecte

Par l'intermédiaire d'entreprises spécialisées dans l'import-export, une PME peut occasionnellement exporter le surplus de sa production. Les sociétés d'import-export se chargent de la recherche de clients à l'étranger et de la distribution des produits. Malgré que la PME qui choisit cette manœuvre stratégique d'internationalisation ne possède aucun contrôle sur la distribution et la commercialisation de son produit à l'étranger, cette stratégie peut être très avantageuse. La PME n'a pas à s'occuper de l'implantation d'une force de vente à l'étranger ni d'établir des contacts avec des entreprises du marché visé c'est son partenaire expérimenté dans les opérations internationale qui se charge de résoudre ces questions. Pas contre, quand l'effort d'internationalisation atteint un certain niveau de régularité il sera préférable pour la PME de chercher une autre stratégie lui permettant de contrôler plus son engagement à l'international.

d-3) Les accords financiers

Ils concernent surtout les accords qui permettent par l'intermédiaire du partenaire d'accéder à quelques avantages fiscaux ou à différents marchés de capitaux inaccessibles autrement. Ces accords sont profitables surtout dans les cas des partenariats nord-sud. S'il s'agit de chercher des investisseurs sudistes, la relation avec une entreprise du Nord renforcera la crédibilité du projet et sa chance d'être accepté. Pour ces dernières l'accord avec des partenaires du Sud permet l'accès aux programmes d'aides aux PVD et ainsi obtenir un autre type de financement. Comparativement aux autres manœuvres stratégiques d'internationalisation qu'une PME peut adopter, les principaux avantages que les accords de coopération peuvent engendrer sont :

- Une meilleure perception de la coopération par les partenaires et les autorités étrangères.
- Une plus grande souplesse des procédures de gestion pour les projets retenus.

Par contre l'absence d'un engagement important de la part des coopérants augmente la fragilité des accords. La figure suivante reprend l'ensemble des manœuvres stratégiques du groupe « faire avec » en les positionnant les uns par rapport aux autres.

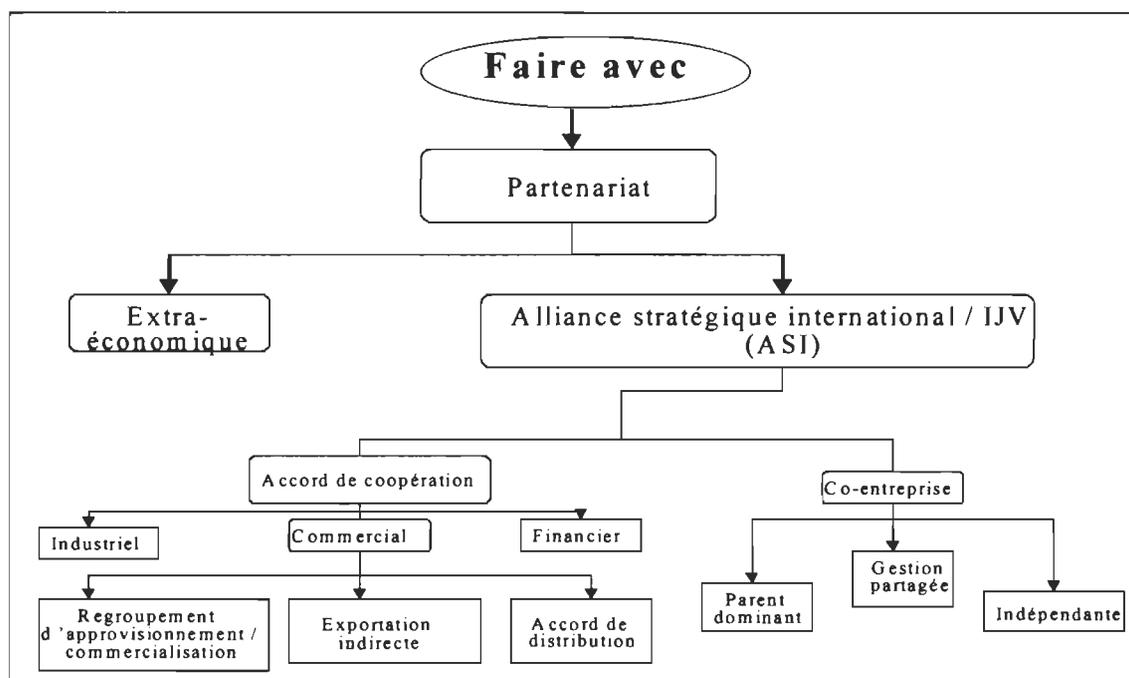


Figure 8 : Les MSI du groupe « faire avec »

3 Faire faire

Le troisième ensemble des stratégies qu'une PME peut adopter dans son processus d'internationalisation est le groupe de stratégie « faire faire ». C'est le groupe des manœuvres stratégiques où l'entreprise essaie de s'engager au niveau international en chargeant un intervenant étranger d'une partie de sa production, de son processus de commercialisation, de son savoir-faire ou d'une fonction de son entreprise tout en gardant un certain niveau de contrôle. En contrepartie, l'entreprise recevra des royalties ou des parts dans les bénéfices.

Nous distinguons entre quatre MSI qui font partie du groupe « faire faire » :

- 1- La cession de licence
- 2- La franchise
- 3- La sous-traitance
- 4- L'impartition.

Alors que les deux premières MSI s'accompagnent d'une relation de transfert de savoir-faire, d'image de marque ou d'expertise, nous assistons dans les deux dernières MSI à une relation quasi – transactionnelle entre la PME et l'intervenant étranger. Cette relation où la PME joue le rôle d'un client peut dans certains cas inclure un transfert de savoir-faire. Nous essayerons dans les paragraphes suivants d'analyser chacune des MSI du groupe « faire faire ».

3-1- La cession de licence

Kotler et Dubois (1994) donnent la définition suivante à la cession de licence :

«Quand un fabricant conclut un accord avec un partenaire étranger qui, en échange d'un droit ou d'une redevance, obtient l'autorisation d'utiliser un procédé de fabrication, une marque, un brevet, un secret commercial ou tout autre élément ayant une valeur marchande. »

Selon les mêmes auteurs la cession de licence permet à celui qui l'accorde de s'implanter sur le marché sans courir de grands risques liés à l'investissement étranger. Celui qui exploite la licence peut bénéficier des compétences techniques du producteur, d'un produit ou d'un nom de

marque connu. Plusieurs entreprises qui veulent garder leur propre stratégie de marketing et de vente préfèrent céder une licence de fabrication à un fournisseur local, mais appliquent leurs méthodes de vente et de publicité sur ce marché. Cette option stratégique leur permet de diminuer les risques liés à l'investissement étranger mais par contre leur fait perdre une partie du contrôle sur le processus de fabrication à l'étranger et la partie des bénéfices qui s'y rattache.

Pour Contrains et Welch (1982), la cession de licence peut être pertinente pour une PME suite à une stratégie de partenariat. Afin d'assurer le transfert technologique, le choix d'une cession de licence de fabrication peut s'imposer comme une forme de continuité de la coopération. Ainsi la PME dégage un ensemble de ressources qui pourront être réinvesti dans la recherche de nouveaux marchés.

La cession de licence présente cependant certains inconvénients. Il s'agit principalement du minimum de contrôle sur les licenciés, du partage des profits avec l'intervenant étranger et du risque de mise en place d'un concurrent après l'expiration du contrat de licence.

Pour sa part, Causse (1994) remarque les différents types de problèmes reliés aux cessions de licence et aux franchises. Nous notons particulièrement la question de la protection des technologies transférées et les difficultés de rapatriement des bénéfices.

3-2- La franchise

Roussel et Lawrence (1988) définissent la franchise en distinguant les franchises accordées aux détaillants et celles accordées aux grossistes. Les franchises accordées aux détaillants concernent généralement des entrepreneurs indépendants tenus à des conditions générales de vente et de service. Toujours selon Roussel et Lawrence, les franchises accordées aux grossistes sont caractérisées par l'utilisation d'un conditionnement du produit effectué par le grossiste avec l'accord du producteur pour ensuite le distribuer aux détaillants.

Les franchises sont aussi accordées par des entreprises de service. D'ailleurs cette stratégie est bien présente dans des secteurs telles que l'hôtellerie, la restauration et la location de services. En général, le franchiseur apporte son nom, son effort de publicité, ses connaissances, sa réputation, une façon de faire et une garantie concernant une exclusivité territoriale. En contrepartie, il reçoit une redevance financière généralement proportionnelle au chiffre d'affaires du franchisé. Ce dernier doit en plus acquitter un droit d'entrée et respecter la politique commerciale dictée par le franchiseur. Ce système permet au franchiseur des économies d'échelle en approvisionnement et en publicité.

3-3- La sous-traitance

Notre définition de la MSI de sous-traitance est la suivante :

Une PME qui choisit de s'internationaliser en sous-traitant est une PME qui accepte de réaliser une partie de son procédé de fabrication par un partenaire étranger.

Conrains et Welch (1982) ont établi les cas de figure où la stratégie de sous-traitance est pertinente pour une PME. Ils rapportent que la sous-traitance devient une alternative appropriée quand le marché étranger ciblé est très petit ou risqué ou bien quand l'entreprise n'a que des ressources limitées pour développer seule des marchés à l'étranger.

Les mêmes auteurs ont mis l'accent sur le rôle important que la sous-traitance peut jouer dans les processus de transfert technologique. Ils indiquent que la relation qui lie le sous-traitant au sous-traité peut être bénéfique pour les deux acteurs. Le sous-traité profite d'un maximum de transfert technologique et en contre partie il fournit une information très importante au sous-traitant. C'est une information qui concerne la technologie transférée, le comportement des nouveaux marchés et l'existence d'importateurs potentiels de machines ou d'équipements technologiques. Par contre Zenoff (1970) avertit contre le risque de considérer cette option stratégique d'internationalisation comme une solution facile et de se comporter à son égard passivement.

3-4- L'impartition

Une manœuvre stratégique utilisée souvent dans les domaines d'exportation d'intelligence est l'impartition. Cette stratégie a été souvent liée aux secteurs des technologies de l'information et de la gestion hôtelière. C'est une stratégie qui permet d'exporter le savoir-faire. Causse (1994) identifie l'impartition ou les contrats de management lorsque l'entreprise reçoit un transfert d'autorité de l'entreprise bénéficiaire qui conserve son droit de contrôle et d'orientation.

Kotler et Dubois (1994) définissent l'impartition ou les contrats de gestion dans le cas où l'entreprise apporte ses compétences en gestion à une entreprise étrangère qui fournit les capitaux.

Aubert (1992) donne la définition suivante de l'impartition des services informatiques : «... consiste en la cession d'une partie ou de la totalité des services informatiques d'une firme A à un contractant externe (firme B) ».

Selon Kotler et Dubois (1994), cette MSI présente l'avantage de permettre une internationalisation avec un minimum de risque et d'avoir un revenu immédiat de l'opération. Par « l'externalisation » d'activités qui ne font pas partie de sa spécialité, l'entreprise pourra mieux se concentrer sur son principal domaine d'expertise en s'assurant que ses actions annexes seront bien réalisées par des entreprises compétentes. D'autres avantages liés à l'impartition sont évoqués dans la littérature. Il s'agit principalement de la réduction des coûts et des économies d'échelle qui sont réalisées par les fournisseurs accumulant les demandes de plusieurs clients (Huff, 1991; Talbot, 1991).

D'un autre côté, Causse (1994) constate que cette stratégie peut être accompagnée par des inconvénients tels que l'apparition de conflits provoqués par le droit de contrôle de la société bénéficiaire, en plus de problèmes liés à la rémunération des prestations. Kotler et Dubois constatent que les contrats de gestion comprennent souvent une clause qui interdit à l'entreprise qui gère de lancer sa propre activité avant un certain délai.

4 Définitions opérationnelles des MSI

Après avoir passé en revue l'ensemble des MSI et les avoir situés les uns par rapport aux autres, nous regroupons les définitions opérationnelles de chacune d'elles. Ces définitions nous permettront d'identifier l'ensemble des entreprises qui feront partie de notre échantillon d'étude.

4-1- Le groupe des MSI « faire seul »

4-1-1- L'importation directe

Une PME qui adopte une stratégie d'importation directe est une PME qui réalise la totalité ou une partie de ses opérations d'approvisionnement à l'étranger sans le recours à des intermédiaires, que ce soit nationaux ou étrangers. Les transactions se font directement entre l'entreprise et son fournisseur.

4-1-2- L'exportation directe

Une PME qui adopte une stratégie d'exportation directe est une PME qui vend sa marchandise à l'étranger sans l'intervention d'intermédiaires en import-export. Cette stratégie est entre autres utilisée par les entreprises sollicitées par des acheteurs étrangers ou bien des donneurs d'ordres.

4-1-3- Acquisition de filiale

Une PME qui adopte une stratégie d'acquisition de filiale à l'étranger est une PME qui opte pour l'achat d'une unité de production, d'assemblage ou de commercialisation déjà existante à l'étranger.

4-1-4- Création de filiale

Comme son nom l'indique, cette stratégie est adoptée lorsqu'une PME crée une nouvelle unité de production ou de commercialisation à l'étranger.

4-2- Le groupe des MSI « faire avec »

La co-entreprise

C'est une entreprise dont le capital est partagé dans des proportions variables, entre d'une part un investisseur étranger, et, d'autre part, un promoteur local, assurant à chacune des parties un droit de regard sur la gestion, la direction effective pouvant être confiée à l'une ou l'autre partie.

4-2-1- La co-entreprise à parent dominant

Une PME qui adopte cette stratégie doit être participante majoritairement dans le capital, le contrôle et la gestion d'une PME à l'étranger.

4-2-2- La co-entreprise à gestion partagée

Une PME qui adopte cette stratégie doit être participante à 50% dans le capital d'une PME à l'étranger. Généralement, chaque partenaire amène un ensemble de ressources et de connaissances complémentaires avec celles fournies (des connaissances technologiques des connaissances du marché, etc.). Les entreprises parents jouent un rôle important dans la gestion de la co-entreprise.

4-2-3- La co-entreprise indépendante

Une PME qui adopte cette stratégie participe dans le capital d'une autre PME à l'étranger et minimise (avec ses partenaires) l'ingérence dans la gestion interne de la co-entreprise. C'est le cas où la co-entreprise est relativement libre par rapport aux entreprises parents. La co-entreprise se trouve indépendante - jusqu'à un certain point - dans la prise des décisions concernant sa gestion interne et ses choix stratégiques.

Les accords de coopération

Les accords de coopération prennent la forme de contrats de coopération limitant le cadre de collaboration en prenant compte des objectifs stratégiques des entreprises faisant partie des accords.

4-2-4- Les accords industriels

Une PME qui adopte une stratégie d'accords de coopération est une PME qui a signé au moins un contrat de coopération industrielle avec un partenaire étranger. Les objectifs de ces accords sont de différente nature : la réduction de coûts par la sous-traitance, le respect de normes et de délais de livraison, le veille technologique et la coopération dans la R&D.

4-2-5- Les accords financiers

Une PME qui opte pour une stratégie d'accords financiers est une PME qui a signé un contrat de coopération financière avec un partenaire étranger lui donnent l'accès à des avantages fiscaux ou à différents marchés de capitaux inaccessibles autrement. Ces accords sont profitables surtout dans les cas des partenariats nord-sud.

4-2-6- Les accords de distribution

Ils sont des arrangements conclus entre une PME avec une autre entreprise dans la mesure où les produits sont complémentaires (produits non concurrents qui visent la même cible). Ces arrangements concerne l'utilisation par la PME du circuit de distribution de son partenaire contre un pourcentage sur les ventes. Cette stratégie est connue sous le non de « piggy back ». La PME qui veut s'internationaliser vers un marché étranger pourra bénéficier d'un circuit de distribution déjà établi, de l'expérience de son partenaire et d'une minimisation des risques.

4-2-7- Les regroupements d'approvisionnement ou de commercialisation

Une PME qui opte pour une stratégie d'internationalisation par l'intermédiaire de regroupements d'approvisionnement ou de commercialisation est une PME signataire d'accords commerciaux avec d'autres PME pour constituer un regroupement d'approvisionnement ou d'exportation. Ces regroupements sont très avantageux pour la PME qui veut s'internationaliser dans la mesure où ils permettent de surpasser les problèmes des ressources et d'apprentissage, et de jouir d'un plus grand pouvoir de négociation lors de l'acquisition de matières premières ou de la commercialisation de produits à l'étranger. Les regroupements permettent aussi de partager les expériences avec un plus grand nombre d'autres PME.

4-2-8- L'exportation indirecte

Une PME qui opte pour une stratégie d'exportation indirecte est une PME qui exporte occasionnellement le surplus de sa production par l'intermédiaire d'entreprises locales ou étrangères spécialisées dans l'import-export. Les sociétés d'import-export se chargent de la recherche de clients à l'étranger et de la distribution des produits.

4-3- Le groupe des MSI « faire faire »

4-3-1- La franchise

Une PME qui choisit de s'internationaliser par l'intermédiaire des franchises est une PME qui apporte son nom, son effort publicitaire, ses connaissances, sa réputation, une façon de faire et une garantie concernant une exclusivité territoriale à un partenaire étranger. En contrepartie, le partenaire franchisé paye une redevance financière généralement proportionnelle au chiffre d'affaires à la quelle s'ajoute un droit d'entrée.

4-3-2- La cession de licence

Une PME qui s'internationalise par la cession de licence est une PME qui conclut un accord avec un partenaire étranger qui, en échange d'un droit ou d'une redevance, obtient l'autorisation d'utiliser un procédé de fabrication, une marque, un brevet, un secret commercial ou tout autre élément ayant une valeur marchande

4-3-3- La sous-traitance

Une PME qui choisit de s'internationaliser en sous-traitant est une PME qui accepte de faire réaliser une partie de son procédé de fabrication par un partenaire étranger.

4-3-4- L'impartition

Une PME qui adopte une stratégie d'impartition ou de contrats de management reçoit un transfert d'autorité de la société étrangère bénéficiaire afin de gérer un service particulier, tout en conservant son droit de contrôle et d'orientation. Il s'agit principalement d'une forme d'exportation de savoir-faire ou d'intelligence. C'est le cas où la PME apporte ses compétences en gestion à une entreprise étrangère qui fournit les capitaux.

IV LES CHAMPS D'INFLUENCE DES MSI

Dans l'objectif d'explorer et de localiser l'impact des différentes MSI sur la PME et son environnement, nous avons besoin d'un cadre d'analyse de la PME. Malgré les différences de taille entre les PME et les grandes entreprises, il est plus facile d'adapter l'analyse fonctionnelle pratiquée à l'étude des grandes entreprises tout en considérant le haut niveau d'intégration du propriétaire dirigeant de la PME et les fortes liaisons entre les différentes fonctions de ce type d'entreprise. Dans cette optique, nous avons considéré le cadre d'analyse des PME utilisé à la préparation du volume référence « PME : Bilan et perspective » (Julien et al., 1997). Nous analyserons les effets des MSI au niveau des PME sur trois étapes (voir figure 9) :

1. Les effets des MSI au niveau décisionnel pratiqué par le propriétaire dirigeant d'une PME ou son acteur principal.

2. Les effets des MSI au niveau organisationnel qui se traduisent par les conséquences sur les différentes fonctions de la PME
3. Les effets des MSI au niveau environnemental, où nous essaierons de déterminer les résultats de l'adoption d'une MSI sur les principaux acteurs de l'environnement de la PME.

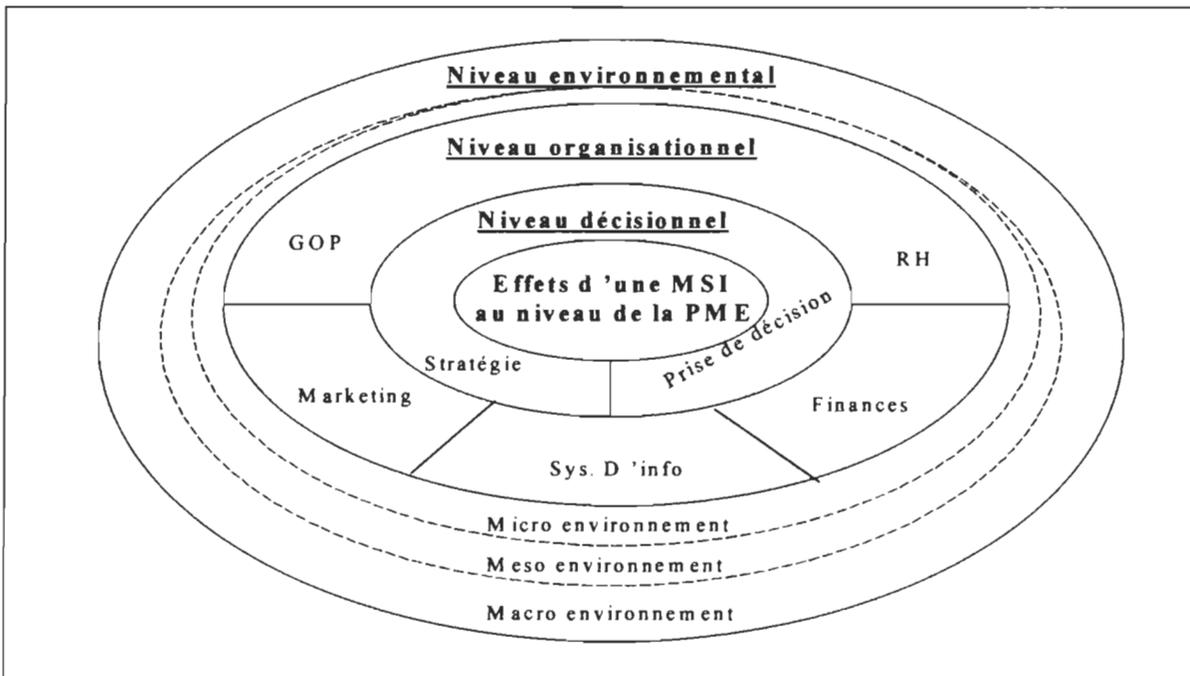


Figure 9 : Le champ d'influence des MSI au niveau de la PME et son environnement

1 Le niveau décisionnel

L'engagement dans un processus d'internationalisation influence -t- il le processus de prise de décision et la stratégie globale d'une PME ?

Nous essaierons d'apporter des éléments de réponse à cette question afin de clarifier des avenues de recherche permettant l'établissement des liens entre d'une part, les stratégies d'internationalisation adoptées par une PME et d'autre part, sa stratégie globale et son processus de prise de décision.

Afin d'analyser les effets des MSI au niveau stratégique de l'entreprise, nous essayerons dans ce déterminier les différentes dimensions de la stratégie d'une PME ainsi que les facteurs qui interviennent dans la prise de décision de ce type d'entreprises.

1-1- La stratégie des PME

L'analyse stratégique des PME est différente de l'analyse stratégique traditionnelle applicable aux GE où l'on s'intéresse principalement aux procédures de planification et spécialement à la planification de la croissance. En raison des différences structurelles entre les PME et les GE, il y a eu remise en cause des recherches en analyse stratégique (Bygrave et Hofer, 1992) et une accommodation des modèles classiques d'analyse stratégiques (SWOT) (forces, faiblesses, menaces, opportunités) pour les considérer comme un des outils d'une grille d'analyse stratégique plus globale et mieux adaptée aux réalités des PME.

L'aspect interne de la nouvelle méthode d'analyse stratégique est l'approche des ressources de base qui préconise que la compétitivité de l'entreprise est basée sur l'utilisation judicieuse des ressources engagées en plus de la capacité d'adaptation au marché (Marchesnay, Perez et Riex, 1984; Abell, 1980). Porter (1981) explique la notion de compétitivité par rapport à l'industrie ou le secteur plutôt que le marché. Il indique que la stratégie adoptée par la PME doit permettre une cohérence, « un fit », entre l'organisation avec ses capacités et l'environnement avec ses opportunités.

Nous croyons que les trois éléments d'analyse stratégique suivants avancés par Marchesnay (1997) sont pertinents et pratiques pour l'étude des effets des MSI au niveau de la stratégie globale de la PME.

1. L'analyse de la stratégie corporative ou la politique générale qui comprend le rôle de la PME, sa culture et sa vision ou sa projection dans l'avenir (Filion, 1991).
2. La stratégie de communication qui vise à rapprocher l'identité de l'entreprise et son image. L'identité est généralement déterminée par l'ensemble de ses valeurs et par son savoir-faire.

Par contre l'image est surtout le rôle et la mission attribuée par les acteurs de l'environnement de l'entreprise.

3. La stratégie d'affaire ou d'activité est la projection de la politique générale de l'entreprise à son niveau fonctionnel.

La description des effets d'une MSI sur ces trois composantes nous permettra d'avoir une idée de l'influence d'une MSI sur la stratégie globale d'une PME.

1-2- La prise de décision au sein des PME

Le processus de prise de décision en PME a intéressé certains chercheurs dont Minzberg et Quinn (1991) et Julien et Marchesnay (1992). Ces études ont aboutit à une description du processus de prise de décision sur deux phases :

- 1- La phase de déclenchement du processus où l'on reconnaît deux types de « faits générateurs » internes à l'entreprise qui engendrent un processus « proactif » ou réfléchi; et un fait générateur externe provenant de l'environnement qui provoque une réaction ou un processus réactif.
- 2- La phase de mise en œuvre du processus où l'on fait la distinction entre les processus « gradualistes ou incrémentaux » et les processus radicaux qui engendrent des changements d'envergure dans la stratégie de l'entreprise, (Minzberg et Quinn, 1991).

Comme pour les différentes décisions stratégiques de la PME, le changement du niveau d'engagement à l'international pourrait être provoqué par le cumul d'un mélange de « faits générateurs » internes à l'entreprise et externes provenant de l'environnement de l'entreprise. Nous croyons que ce mélange de faits peut provenir entre autre des effets de la stratégie adoptée actuellement par la PME au niveau de son fonctionnement interne et au niveau des acteurs principaux de son environnement externe. D'où la concordance entre notre présente recherche et les différentes études portant sur le processus de prise de décision en PME.

2 Le niveau organisationnel

En s'inspirant du cadre d'analyse des PME présenté par Julien et al. (1997) nous considérons que les décisions prises par le propriétaire dirigeant de la PME (l'acteur) seront traduites par des actions au niveau organisationnel de l'entreprise.

Après l'étude des différentes dimensions stratégiques et décisionnelles de la PME qui peuvent être affectées par un changement dans le niveau d'engagement international, nous essayons dans cette partie de déterminer les différentes composantes organisationnelles d'une PME qui seront à leur tour influencées par les MSI adoptées.

En partant du modèle organisationnel (Nolet, Kélada et Diorio, 1986) et celui des dimensions de l'internationalisation (Welch et Luostarinen, 1988) nous avons considéré que l'ensemble des fonctions suivantes pourront être affectées suite à l'adoption d'une MSI par une PME. Il s'agit principalement de :

1. La fonction marketing
2. La gestion des opérations de production (GOP)
3. Le système d'information
4. Les finances
5. La gestion des ressources humaines

Il est important de noter que nous avons eu recours à la division fonctionnelle de l'aspect organisationnel de l'entreprise pour nous doter de repères de recherche facilitant l'exploration des effets des MSI au niveau de la PME. Nous croyons par contre, que la PME doit être considérée comme un système intégré où il est très difficile de distinguer entre les différentes fonctions de l'entreprise. Le propriétaire dirigeant de la PME a une implication directe dans la plupart des fonctions de l'entreprise.

2-1- La fonction marketing

Compte tenu de la spécificité des PME comparativement aux grandes entreprises la fonction marketing diffère dans ces deux structures organisationnelles. Stasch et Ward (1987) indiquent trois éléments indispensables à la compréhension de la fonction marketing dans le contexte des PME :

1. les circonstances du marché et de la concurrence ;
2. les différences de gestion qui sont dues à l'influence du propriétaire dirigeant ;
3. les limites des ressources financières et organisationnelles.

De son côté, Marchesnay (1988) souligne l'importance de prendre en considération les caractéristiques suivantes de la PME pour pouvoir analyser leur fonction marketing.

1. la direction très personnalisée;
2. la grande influence exercée par l'environnement;
3. la spécificité des activités organisationnelles dans ce genre d'entreprises.

Malgré le consensus des chercheurs autour de la nécessité de considérer la spécificité des PME pour étudier sa fonction marketing, on utilise toujours le modèle marketing de Downing, (1971), préalablement conçu pour les grandes entreprises, comme cadre de référence pour l'étude de la fonction marketing en PME.

Il est à noter que le modèle de Downing utilise une approche systémique qui prend en considération l'interaction de l'entreprise avec ses différents environnements. C'est probablement pour cela que ce modèle reste pertinent à l'examen du marketing dans des entreprises « organiques » comme les PME.

Nous considérons donc le modèle de Downing qui se traduit au niveau du comportement marketing de la PME par les activités connues sous le nom des « 4P ». Il s'agit du produit, de la promotion, du prix et de la distribution. En s'inspirant du travail de recherche de Perreault (1997) nous avons dégagé un ensemble de sous-dimensions qui caractérisent les activités des « 4P » dans les PME afin d'explorer l'étendue des MSI sur le marketing dans ce contexte.

2-1-1 - Le produit :

Nous essayerons de déterminer s'il existe une influence des MSI au niveau de :

1. la composition du produit ;
2. la ligne de production ;
3. l'adaptation du produit aux marchés internationaux.

2-1-2 - La promotion

Afin d'explorer l'impact de l'adoption d'une MSI sur les efforts promotionnel de la PME nous essayerons de voir s'il y a eu des changements aux niveaux:

1. des types de publicité utilisés et des canaux associés ;
2. des moyens engagés dans la promotion.

2-1-3 - Le prix

Pour la stratégie de prix, nous avons retenu essentiellement deux sous-dimensions qui peuvent enregistrer des modifications suite à l'adoption par la PME d'une MSI ou d'une autre. Nous attarderons sur l'observation de :

1. la modification dans le calcul du prix ;
2. l'influence du prix de la concurrence dans la fixation des prix.

2-1-4 - La distribution

Le choix d'une MSI peut se refléter aussi au niveau de la distribution des produits de la PME. Il sera intéressant de mesurer :

1. le contrôle des canaux de distribution utilisés par la PME ;
2. l'effort de la PME de diversifier ses différents canaux de distribution, que ce soit pour son marché local ou son marché étranger.

2-2- La gestion des opérations de production (GOP)

Selon Nollet, Kélada et Diorio (1986) la gestion des opérations de production comprend « l'ensemble des activités de planification, d'organisation de direction et de contrôle qui concerne les opérations de production. »

Selon le niveau d'engagement international, la GOP peut subir des modifications ou des ajustements. Les composantes des produits, l'emballage, les modes de production seront adaptés pour satisfaire les exigences des autorités étrangères et les besoins des nouveaux marchés visés. La chaîne de production ou le cheminement de la préparation du service peuvent subir plusieurs niveaux de modification. De la simple petite adaptation au niveau de la langue de l'emballage ou de sa couleur jusqu'à la mise en place d'une nouvelle usine pour les produits destinés aux marchés étrangers. Nous aimerions vérifier si la GOP subit des changements en fonction de l'importance de l'engagement international décidé par la PME et du type de MSI utilisée.

Nous essayerons dans cette section d'identifier les composantes de la GOP dans le contexte de PME pour dégager les différentes dimensions à observer dans les PME qui s'engagent au niveau international par une MSI ou une autre.

La typologie présentée par Rochette (1997) concernant les activités de GOP dans les PME comprend les trois ensembles suivants :

- a) les activités de planification stratégique effectuées par la haute direction ;
- b) les activités ponctuelles telles que la conception de nouveaux produits, le réarrangement d'ateliers et de postes de travail, la détermination de nouvelles méthodes de travail, le choix de nouveaux équipements de travail, l'implantation de nouvelles approches de gestion (juste à temps, qualité totale, etc.) ;
- c) les activités courantes reliées aux opérations de production manufacturière de la PME qui comprennent : la prévision de la demande, la planification intégrée de la production, la préparation d'un plan directeur des produits, la préparation d'un plan besoin des matières (PBM), la préparation d'un plan des charges où l'on détermine le besoin en nouvelles machines, l'affectation de la main d'œuvre, l'ordonnancement de la production, les activités de contrôle, la gestion des stocks, les activités en relation avec la gestion de la qualité.

Afin de déterminer les activités de GOP les plus importantes pour l'efficacité de la production dans les PME, Sharp et al. (1990) ont conduit une enquête auprès de 3 000 PME en Grande

Bretagne. Ils ont trouvé que les activités ordonnées suivantes requièrent le plus de temps de la part des dirigeants des PME.

- a) Les contrôle des matières en atelier, les matières premières et les produits finis.
- b) La planification de la production.
- c) Le suivi d'atelier.
- d) L'établissement des coûts.

Les mêmes répondants trouvent que l'informatique sera très appréciée pour les aider à la réalisation des activités suivantes :

- a) les prévisions ;
- b) la planification de la production ;
- c) le contrôle de la production et des différents stocks des matières (premières, en atelier et finis) ;
- d) l'établissement des coûts.

À partir de cette brève revue de la littérature concernant la GOP dans les PME nous avons regroupé les aspects suivants pour cerner leurs modifications suite à l'adoption d'une MSI par la PME :

1. la conception de nouveaux produits ;
2. la composition des produits ;
3. l'emballage des produits ;
4. les modes de production (recettes) ;
5. la planification intégrée de la production ;
6. les contrôle des matières en atelier, des matières premières et des produits finis ;
7. la préparation d'un plan besoin des matières (PBM), de nouvelles machines, de la main d'œuvre ;
8. l'établissement des coûts;
9. la gestion de la qualité ;
10. le choix de nouveau équipements.

2-3- Le système d'information

Nous croyons que l'adoption ou le changement d'une manœuvre d'internationalisation aura un effet sur les différents aspects du système d'information de l'entreprise. Afin de situer les champs d'influence des manœuvres d'internationalisation sur le système d'information de la PME, nous avons commencé par chercher les caractéristiques de ce système dans le contexte de la PME et les différentes dimensions qui le définissent. Selon Ives, Hamilton et Davis (1980), le système d'information organisationnel (SIO) est défini comme un système informatisé qui sert à soutenir les opérations de l'organisation et les activités du management organisationnel en fournissant le soutien informationnel nécessaire. Les SIO sont généralement formés de sous-systèmes d'information (SSI) qui concernent des fonctions organisationnelles particulières (ex : application pour la gestion de la comptabilité générale).

Dans un contexte de PME ou l'organisation est considérée comme un système « ouvert » qui exerce un échange continu avec son environnement (Gingras, Magnenet-Thalman et Raymond, 1986), il est devenu nécessaire de pouvoir détecter, organiser et analyser l'information indispensable au développement, voire à la survie de la PME. Morin (1997) indique la relation de dépendance entre la capacité d'évolution de l'organisation et les caractéristiques de l'information qu'elle consomme, qu'elle emmagasine et qu'elle émet. De son côté Blili (1997) rappelle qu'il s'agit là de la fonction des systèmes d'information et de leurs outils technologiques.

Dans leur cadre conceptuel de recherche en système d'information, Ives, Hamilton et Davis (1980) distinguent trois types de variables :

- 1- Les variables environnementales qui donnent une forme et un champ d'action du SSI :
 - a) l'environnement externe qui renferme les dimensions légales, politiques, culturelles, sociales, économiques etc.;
 - b) l'environnement organisationnel comprenant les caractéristiques organisationnelles et managériales de l'entreprise ;
 - c) l'environnement utilisateur ou les gestionnaires qui utilisent les informations fournies par le SSI afin de prendre des décisions ;

- d) l'environnement du développement du SIO qui comporte les méthodes les outils d'organisation et les ressources matérielles et humaines nécessaires à la conception et au développement des SSI ;
- e) l'environnement d'exploitation des SIO qui comporte les méthodes les outils d'organisation et les ressources matérielles et humaines nécessaires à l'exploitation informatique.

2- Les variables de processus permettant l'observation de l'interaction entre le SSI et son environnement. On y trouve principalement les mesures de performance du SSI relativement à sa conceptualisation, son développement et son utilisation.

3- Les variables caractéristiques des SSI décrivant leur fonction, leurs dimensions temporelles et techniques et leur interface - utilisateur.

Il reste à déterminer les caractéristiques des SIO dans le contexte de la PME.

Dans une synthèse des caractéristiques de la spécificité de la PME, Raymond et Blili (1997) affectent les trois groupes de caractéristiques suivants aux systèmes d'information des PME :

1. un stade de développement des SIO peu avancé et généralement subordonné à la fonction comptable, la PME se trouvant avec peu d'expertise, d'expérience et de formation en système d'information ;
2. une complexité des SIO s'arrêtant au niveau des applications administratives à base de progiciel, et un niveau d'expertise technique peu élevé ;
3. une sous-utilisation et un effet minime au niveau décisionnel et organisationnel.

En s'inspirant des variables définissant les SIO et en tenant comptes de leurs caractéristiques dans le contexte de la PME révélées par Raymond et Blili (1997), nous avons retenu les éléments suivants pour observer les effets des MSI au niveau des SIO dans les PME :

- 1- La détection des changements dans les variables environnementales suivantes suite à l'adoption d'une MSI :
 - a) l'environnement externe où l'on cherche le type d'information recherché et les différentes sources d'information de la PME ;

- b) l'environnement organisationnel où l'on cherche le type d'information recherché et les différentes sources d'information de la PME ;
 - c) l'environnement de développement où l'on commence par vérifier son existence et son évolution ;
 - d) l'environnement d'exploitation où l'on vérifie son évolution en terme de ressources de matériel, de logiciel et de capacité humaine.
- 2- L'évolution de l'expertise générale de la PME dans les SIO.
 - 3- Les types d'applications utilisées dans le SIO.
 - 4- L'impact du SIO au niveau décisionnel.

2-4- Les finances

Pouvons-nous prétendre que la structure de financement des opérations internationales se complexifie en fonction du degré d'engagement dans les opérations international ? Lawrence, Welch et Luostarinen (1988) affirment que la sophistication des techniques de financement des opérations internationales peut être un indicateur du degré d'internationalisation de l'entreprise.

Holmes et Kent (1991) expliquent le choix de financement des PME par la théorie de l'ordre hiérarchique de Meyers. Ils indiquent que le propriétaire - dirigeant opte pour le financement interne plutôt que le financement externe pour garder une plus grande partie du profit. Par ailleurs, ce dernier préfère le financement obligataire au financement par action pour garder la propriété et la prise de décision sans partage avec qui que ce soit. En contre-courant à l'idée reçue des difficultés des PME à l'accès aux ressources financières, St-Pierre et Beaudoin, (1997) démontrent que les PME n'ont pas un problème d'accès aux sources de financement et que leur risque financier n'est pas plus élevé que celui des GE. Par contre le risque d'affaire des PME est plus important que celui des GE. Ils ajoutent que les facteurs de compétence et de connaissance en gestion financière expliquent plus profondément les causes des faillites des PME que la « sous-capitalisation ».

En conclusion de leur étude sur les problèmes financiers des PME, St-Pierre et Beaudoin, (1997) identifient trois aspects que nous pourrions explorer dans notre recherche des effets des MSI sur les PME. Il s'agit principalement de :

- a) la facilité d'accès aux sources de financement ;
- b) la liquidité qui ne constitue pas un problème particulier pour les PME ;
- c) le manque de compétence et de formation des propriétaires - dirigeants en gestion financière constituant les facteurs les plus sérieux pour expliquer le phénomène de faillite des PME.

Avec ces différents éléments descriptifs de la problématique du financement des PME, nous allons explorer l'impact des MSI au niveau des dimensions retenues suivantes :

- 1. la complexité des sources de financement avec l'augmentation de l'engagement international ;
- 2. la facilité d'accès à ces sources par l'intermédiaire des programmes destinés aux PME s'engageant dans des marchés étrangers ;
- 3. la liquidité des PME ;
- 4. le développement des compétences en gestion financière avec le développement des affaires à l'international.

2-5- La gestion des ressources humaines (GRH)

En considérant la GRH comme un système ouvert en interaction avec son environnement, Mahé et Boislandelle (1994) constatent que la GRH est en interaction avec un ensemble de facteurs.

Fabi, Garand et Pettersen (1995) classifient les facteurs de l'environnement de la gestion des ressources humaines dans les PME selon deux axes:

- a) l'axe (interne, externe) par rapport à l'organisation de la PME ;
- b) l'axe des facteurs (humains, organisationnels).

Pour chaque groupe de facteurs, ils ont déterminé le type de relation entre les facteurs de l'environnement et les pratiques de la GRH au sein de la PME. La stratégie de l'entreprise fait partie, selon ce modèle, du groupe des facteurs internes organisationnels. D'où la stratégie de

l'entreprise est un facteur qui influence considérablement les pratiques de GRH dans les PME, mais qui en retour est peu influencée par ces mêmes pratiques. D'après Fabi et Garand (1997), les pratiques de GRH les plus appliquées en PME sont le recrutement, la sélection, la rémunération et les activités administratives.

Tel qu'indiqué par Lawrence, Welch et Luostarinen (1988), l'augmentation des opérations à caractère international et la complexité de leurs traitements obligent les dirigeants de l'entreprise à affecter le traitement de ce type d'opérations à un personnel spécialisé. Ce qui peut amener à la création d'un service d'import-export ou d'une division internationale de l'entreprise, ou bien la création d'une autre structure formelle.

Le développement de l'engagement international d'une entreprise nécessite des compétences particulières et un personnel qualifié ayant une bonne connaissance du marché étranger cible. En plus, tous les efforts et les changements au niveau interne à la PME doivent être accompagnés de formation de recyclage de contrôle de mesure, etc. Les modifications engendrées par un changement d'engagement à l'international touchent toutes les composantes de l'entreprise. C'est pour cela qu'il faut prévoir un programme d'adaptation des ressources humaines de l'entreprise pour permettre aux personnels de s'ajuster aux changements provoqués par l'effort d'internationalisation. Dans plusieurs cas, le recyclage du personnel actuel ne suffit pas et l'appel à un personnel additionnel devient une nécessité. C'est pourquoi nous pensons que les MSI affecteront profondément la stratégie des ressources humaines de la PME.

En essayant d'analyser la gestion des ressources humaines dans le contexte des PME, Fabi et Garand (1997) ont conçu un cadre de référence pour l'étude de cette fonction. Le tableau 4, extrait du cadre de référence de Fabi et Garand (1997), présente une classification des pratiques de gestion des ressources humaines qui nous permettra de cibler nos observations et notre investigation des effets des MSI au niveau de cette fonction dans les PME s'engageant à l'international.

Acquisition des ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> - Planification des ressources humaines - Analyse des emplois - Recrutement, sélection et accueil
Conservation des ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> - Rémunération et avantages sociaux - Appréciation du personnel
Développement des ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> - Formation et développement - Gestion des carrières - Equité et emploi
Environnement de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation, communication, mobilisation - Santé et sécurité au travail

Tableau 4 : Liste des pratiques de GRH en PME (tiré de Fabi et Garand, 1997).

3 Le niveau environnemental

Après avoir analysé l'influence des manœuvres d'internationalisation sur les fonctions internes et le niveau décisionnel d'une PME, nous essayons dans cette section d'analyser l'influence des mêmes manœuvres sur l'environnement externe de l'entreprise. Il s'agit en fait, d'étudier la perception de la PME par les acteurs de son environnement (voir figure 9). Afin d'étudier les impacts des MSI au niveau de l'environnement de la PME nous nous sommes basés sur la typologie des environnements donnée par Marchesnay (1991). Cette typologie nous permettra de distinguer entre les différents types d'environnement des PME et d'identifier les différents acteurs qui exercent un effet (direct ou indirect) sur la PME.

Marchesnay (1991) définit les trois types environnementaux suivants :

3-1- Le macro-environnement

Cet environnement est formé par l'ensemble des « variables globales » qui influence toute la société. Les effets des variables du macro-environnement sur l'entreprise en général et la PME en particulier sont jugés indirectes. En effet, des variables comme l'état général de l'économie ou le climat politique général ont des effets indirects sur le fonctionnement des entreprises.

3-2- Le méso-environnement

Nous trouvons dans cet environnement des acteurs institutionnels de tutelle et quelques acteurs économiques. Il s'agit d'institutions ou d'entreprises qui peuvent influencer le niveau décisionnel de l'entreprise. Il s'agit des intervenants politiques tels que les gouvernements, les parlements etc. qui créent ou changent des lois que l'entreprise utilise ou peut utiliser (exemple : les règlements de travail les incitations aux investissements, ...). On trouve aussi des intervenants institutionnels tel que les chambres de commerce, les regroupements professionnels et les syndicats qui peuvent affecter directement les méthodes de gestion et les stratégies adoptées par la PME. Quelques grandes entreprises qui contrôlent fortement leurs industries font aussi partie du méso-environnement. La PME doit s'adapter avec les nouvelles données de l'industrie constamment modifiables par ces grandes structures que sont les grandes entreprises ou les grands groupes industriels.

3-3- Le micro-environnement

Les acteurs du micro-environnement sont identifiés par l'existence d'une relation transactionnelle les liant à la PME. Souvent, ces relations sont caractérisées par l'établissement d'une communication. Marchesnay (1991) subdivise ces acteurs en quatre groupes :

1. Les acteurs de la filière où l'on trouve les acteurs qui font affaires avec la chaîne de valeur de l'entreprise en amont ou en aval. On y trouve les fournisseurs, les distributeurs, les sous-traitants, les acheteurs, les concessionnaires, les clients,...

2. Les acteurs du marché tel que les concurrents, les interlocuteurs,...
3. Les acteurs financiers tels que les prêteurs (banquiers et autres) et les actionnaires.
4. Les acteurs institutionnels : les élus locaux, les différentes administrations qui sont en contact directe avec l'équipe dirigeante de la PME.

Par l'entremise de la technique des entrevues individuelles et en employant des questions ouvertes, nous espérons découvrir d'autres dimensions qui expliquent les effets des différentes stratégies d'internationalisation des PME sur les acteurs de son environnement.

V SYNTHÈSE

Dans l'objectif de mieux comprendre le processus d'internationalisation des PME nous avons suggéré au cour du premier chapitre d'étudier les effets des stratégies d'internationalisation choisies au niveau du fonctionnement de la PME. Pour se faire, nous avons consacré le deuxième chapitre à, d'une part, la compréhension des différentes stratégies d'internationalisation applicables par une PME ; et d'autre part, la détermination des différentes dimensions d'une PME qui peuvent être affectées par le choix d'une stratégie d'internationalisation.

La figure 11 résume les résultats d'analyse que nous avons effectuée au cour de ce chapitre. Comme expliqué dans le cadre conceptuel global, nous croyons que les facteurs de motivation du choix d'une stratégie d'internationalisation sont déterminés, entre autre, par des facteurs externes provenant de l'environnement de l'entreprise et des facteurs internes provenant de l'état intérieur de l'entreprise. Nous savons pertinemment qu'il y a d'autres facteurs de motivation tel que le profil du propriétaire dirigeant qui jouent un rôle important dans le choix d'une stratégie d'internationalisation au niveau de la PME. Ces autres facteurs ne font pas partie du cadre de notre étude.

Le choix d'une MSI se fait parmi une panoplie de stratégies d'internationalisation groupées en trois groupes stratégiques : « faire seul », « faire avec » et « faire faire ». Dans ces trois groupes nous avons déterminé les 16 manœuvres stratégiques suivantes :

- 1- importation
- 2- exportation directe
- 3- acquisition de filiale
- 4- création de filiale
- 5- co-entreprise à parents dominants
- 6- co-entreprise à gestion partagée
- 7- co-entreprise indépendante
- 8- accords industriels
- 9- accords financiers
- 10- accords de distributions
- 11- regroupements d'approvisionnement / commercialisation
- 12- exportation indirecte
- 13- franchise
- 14- cession de licence
- 15- sous-traitance
- 16- impartition

Chacune des MSI choisies aura des effets différents au niveau de la PME qui l'adopte. Nous avons déterminé 3 niveaux où nous pouvons détecter l'impact d'une MSI :

- le niveau décisionnel subdivisé en 2 dimensions :
 - la stratégie
 - le processus de prise de décision
- Le niveau organisationnel subdivisé en 5 dimensions :
 - gestion des opérations de production
 - marketing
 - système d'information
 - finances
 - ressources humaines
- Le niveau environnemental subdivisé en 3 dimensions :
 - le micro environnement

- le méso environnement
- le macro environnement

Les effets aux niveaux décisionnel et organisationnel vont jouer un rôle important dans le façonnement du nouvel état de la PME. Ce qui amène d'autres facteurs internes de motivation pour effectuer un nouveau choix de MSI (voir figure 10). Par ailleurs, les effets d'une MSI au niveau environnemental de la PME vont façonner de leur part, les facteurs externes de motivation. Il est fortement probable que l'intensité de l'impact environnemental de la PME sur les facteurs externes de motivation sont généralement beaucoup moins intenses que l'impact des niveaux décisionnel et organisationnel au niveau des facteurs internes de motivation.

La présente étude se concentre principalement sur la détermination des différentes dimensions de la PME qui seront affectées par l'adoption de l'une ou de l'autre des MSI. Nous croyons qu'il sera pertinent de continuer la recherche et déterminer comment ces effets affectent les facteurs de motivation qui interviennent au niveau du choix de la MSI.

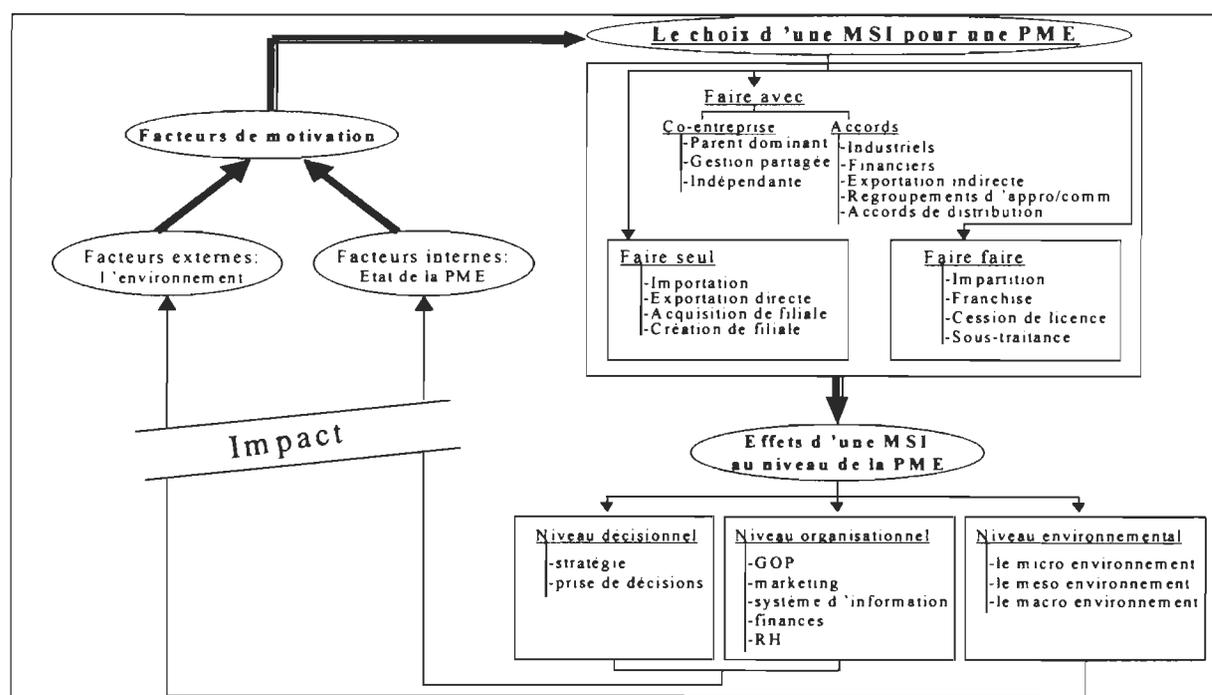


Figure 10 : Schéma de synthèse du cadre conceptuel spécifique

CHAPITRE III :

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

En s'inspirant du modèle de Perrien, Chéron et Zins (1983), nous allons décrire dans ce chapitre les différentes étapes de notre recherche en identifiant nos choix méthodologiques. Pour chaque étape nous présenterons les raisons des choix effectués en décrivant leurs pertinence et l'incohérence des autres alternatives. Afin d'expliquer les étapes de notre recherche nous nous sommes basés sur le schéma de la méthodologie générale de la recherche marketing présenté par Perrien, Chéron et Zins (1983) (voir figure 11).

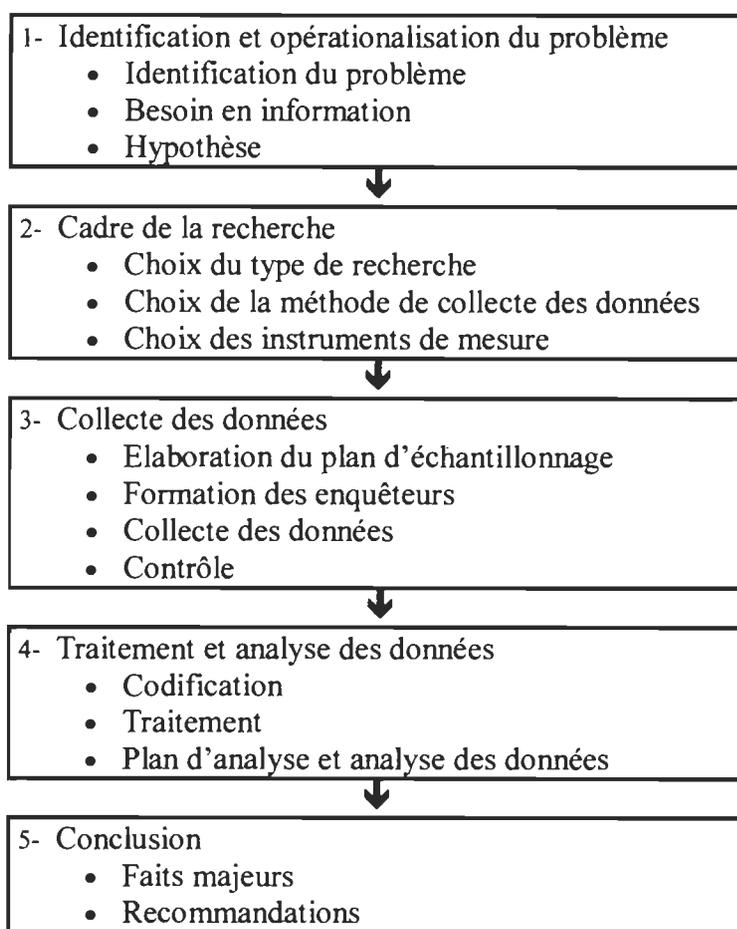


Figure 11 : Méthodologie générale de la recherche en marketing (extrait de Perrien, Chéron et Zins, 1983)

Nous commencerons par un rappel de la problématique générale et des questions de recherches, nous passerons ensuite à la description du cadre de recherche. Dans une troisième étape, nous nous arrêtons sur les modes de collecte de données, pour conclure avec les choix concernant le traitement et l'analyse des données rassemblées.

1 Rappel de la problématique générale

Comme expliqué dans le premier chapitre, notre objectif managérial est d'aider les PME à choisir une alternative stratégique d'internationalisation qui convient le mieux à l'état de l'entreprise, pour qu'elle puisse profiter de la mondialisation et intensifier son implication dans les marchés étrangers. Dans ce but nous avons déterminé à travers la revue de la littérature les différentes théories qui expliquent le processus d'internationalisation des PME. Après les avoir critiqués nous sommes arrivés à la conclusion que ces théories fixent les différentes étapes d'internationalisation sans étudier le processus qui amène une entreprise à passer d'une étape à une autre.

En essayant de contribuer à combler ce manque théorique, nous nous sommes fixé l'objectif d'explorer les effets des différentes manœuvres stratégiques d'internationalisation (MSI) sur l'état général de la PME. Ce qui nous a amené à définir notre objectif de recherche comme suit : Expliquer les changements d'étapes d'internationalisation des PME par les effets de chaque stratégie d'internationalisation sur l'ensemble de la PME (ses fonctions internes et son environnement) et par conséquent sur ses facteurs de motivation.

Après avoir identifié et classifié les différentes MSI nous avons réussi à donner une réponse à la première question de recherche soit :

Quelles sont les différentes MSI qu'une PME peut adopter dans sa démarche d'internationalisation ?

Ensuite, nous avons déterminé l'ensemble des fonctions internes et les dimensions de l'environnement externe de la PME. Ce qui nous a permis de construire une matrice regroupant

d'une part, les différentes MSI et d'autre part, les fonctions internes et les dimensions de l'environnement externe de la PME. L'utilisation de cette matrice est essentielle pour répondre à la deuxième question de recherche qu'est :

Quelles sont les effets de chaque MSI au niveau du fonctionnement interne de la PME ainsi que ses relations avec les acteurs de son environnement ?

2 Le cadre de recherche

2-1- Choix du type de recherche

Suite à la précision de la question de recherche et la fixation de la nature de l'étude, nous pouvons confirmer qu'il s'agit d'un type de recherche exploratoire des effets des MSI sur la PME. Perrien, Chéron et Zins (1983) nous précisent que les études exploratoires sont pertinentes chaque fois que l'on veut clarifier un problème et explorer les raisons possibles d'un phénomène. La réponse à notre question de recherche nécessite en effet une exploration des différentes conséquences et impacts de l'adoption d'une MSI sur la PME. L'identification des conséquences des différentes MSI chez les PME nous permettra ensuite de mieux expliquer le comportement des PME dans leur engagement international.

2-2- Choix de la méthode de collecte de données

Le choix de la méthode de collecte de données est fonction principalement des trois variables suivantes : le type de recherche, la vision du marché et les ressources disponibles (Perrien, Chéron et Zins ; 1983). Le choix de la recherche exploratoire engendre une filtration parmi une panoplie de méthodes de collecte de données (les enquêtes, l'expérimentation, l'observation...) pour ne laisser que les méthodes de recherches qualitatives (l'entrevue de groupe, l'entrevue en profondeur, les techniques projectives, etc. Parmi ces dernières, nous avons choisi de réaliser des études de cas en utilisant la technique des entrevues en profondeur pour pouvoir extraire un maximum de détails de chaque entreprise. Cela nous permettra de détecter un plus grand nombre d'effets possibles des MSI sur chacune des PME. Eisenhardt (1989) confirme la pertinence des

études de cas quand les propositions théoriques sont pauvres et les expériences sur le terrain sont limitées.

2-3- Le choix des instruments de mesure

Afin de mieux percevoir les conséquences des MSI sur les différents aspects de la PME, notre guide d'entrevue (voir annexe B) contient principalement trois types de questions :

- des questions ouvertes directes non assistées ;
- des questions ouvertes directes assistées ;
- des questions fermées.

Pour chaque fonction de l'entreprise et pour chaque acteur de son environnement, nous avons commencé par poser une question ouverte directe non assistée sur les effets de la MSI sur la fonction ou l'acteur en question, ensuite nous avons posé un ensemble de questions ouvertes directes et assistées pour permettre au répondant d'observer les effets de la MSI en relation avec chacune des dimensions de la fonction ou du facteur en question. Les questions ouvertes sont généralement suivies par des questions fermées au choix multiples qui permettront d'évaluer quantitativement les conséquences de la MSI sur l'entreprise. Ce type de questionnaire nous permet dans un premier temps de détecter les impacts de la MSI selon la perception du répondant, sur la fonction ou le facteur externe, pour ensuite obtenir plus de précisions en le conduisant à penser sa réponse selon chaque dimension qui compose la fonction ou le facteur en question. En plus de leur utilité pour quantifier les variables mesurées les questions fermées nous permettent de comparer les effets des différentes MSI étudiées.

3 La collecte de données

3-1- Le plan d'échantillonnage

L'échantillonnage est une étape importante qui influence directement les résultats de recherche. Selon Eisenhardt (1989), la sélection des cas appropriée aux objectifs de recherche est essentielle pour définir les limites de la généralisation, réduire les facteurs externes de variation et permettre

une éventuelle extension de la théorie et des propositions émergentes. Afin de concevoir le plan d'échantillonnage, nous avons besoin de fixer au moins les trois dimensions principales suivantes : la définition de la population, la sélection du cadre de l'échantillonnage et le choix du type de l'échantillon (Perrien, Chéron et Zins ; 1983).

- La définition de la population : À défaut d'observer les effets de chacune des MSI identifiées au niveau de la PME, en raison de l'inexistence de quelques-unes d'elles dans la région, nous nous sommes contentés de 8 cas de PME adoptante chacune une MSI différente. La population de notre échantillon se compose donc de huit PME québécoises, qui pratiquent chacune une MSI particulière. Les MSI sélectionnées sont :
 - a) L'importation.
 - b) L'exportation directe.
 - c) L'acquisition de filiale.
 - d) L'exportation indirecte.
 - e) La co-entreprise à gestion partagée.
 - f) Les accords de coopération industrielle.
 - g) La sous-traitance.
 - h) La cession de licence.

Chacune des MSI choisies représente un visage des stratégies d'internationalisation. Nous avons voulu explorer un maximum de facettes de l'internationalisation des PME.

Alors que l'importation, l'exportation directe et l'acquisition des filiales nous renseignent sur les effets des MSI du groupe « faire seul », l'exportation indirecte, la co-entreprise à gestion partagée et les accords de coopération industrielles nous éclairent sur les impacts des MSI du groupe « faire avec ». La sous-traitance et la cession de licence représentent le groupe « faire faire ».

- La sélection du cadre de l'échantillonnage : Afin de déterminer le cadre d'échantillonnage, nous étions aidés par la direction régionale de la Mauricie du Ministère de l'industrie et du commerce du Québec qui est en contact permanent avec les PME de la région.
- Le choix du type d'échantillon : Suite au parcours du cadre d'échantillonnage, nous avons appliqué un échantillonnage de type non-probabiliste par jugement. C'est la méthode qui

correspond le mieux selon le modèle de Perrien, Chéron et Zins (1983) aux recherches exploratoires. Le choix des PME constituant l'échantillon de l'étude s'est effectuée après la lecture des fiches d'entreprises de la direction régionale de la Mauricie et une vérification téléphonique des stratégies adoptées.

3-2- La formation de l'enquêteur

Par notre expérience professionnelle dans les techniques de sondage et avec les précieux conseils du directeur de recherche, nous nous sommes assurées d'une aptitude adéquate nécessaire au bon déroulement des entrevues individuelles.

3-3- La collecte des données :

Dans le but d'augmenter la validité, nous avons tenu à la combinaison des données de diverses sources (Parkhe, 1993). Dans la majorité des PME rencontrées nous nous sommes entretenus avec des membres de la direction générale ainsi que des responsables des différentes fonctions de l'entreprise. En plus, nous nous sommes servis des données quantitatives disponibles (archives, résultats d'enquêtes,...). Pendant une période de 20 jours débutant le 19 juin 2000 et finissant le 10 juillet 2000 nous avons réussi à interviewer 12 représentants de 8 PME engagées à différents degrés dans des activités d'internationalisation. Les entrevues se sont déroulées dans des périodes de temps différentes d'une PME à une autre. L'entrevue la plus courte s'est déroulée en 55 minutes. La plus longue à nécessité 195 minutes. Chaque entrevue à été enregistrée sur des cassettes audio.

4 Le traitement et l'analyse de données

Afin de détourner les difficultés d'utilisation des données qualitatives résultantes du manque de clarté des méthodes d'analyse, Huberman et Miles (1991) proposent des méthodes de codification, de transcription et d'analyse de données qui permettent de diminuer les biais et rendre possible l'applicabilité des analyses qualitatives. Dans le même objectif, nous avons conçu

une fiche synthétique (voir annexe A) qui permet de structurer l'information recueillie, d'uniformiser la méthode d'analyse des données et de faciliter la comparaison des résultats entre les différentes PME.

Chaque ligne de la fiche synthétique représente une dimension d'une des fonctions internes ou des acteurs de l'environnement externe de la PME. Les trois colonnes de la fiche permettent d'identifier :

- a) une description générale de l'effet de la MSI perçu par le répondant par rapport à la fonction interne ou à l'acteur environnemental ;
- b) une mesure de l'effet de la MSI par rapport aux différentes dimensions de la fonction interne ou l'acteur environnemental ;
- c) la source de l'information ou la fonction du répondant dans la PME étudiée.

Les questions ouvertes seront utilisées à l'identification des effets et des conséquences des MSI. C'est un moyen efficace d'exploration. La combinaison des réponses des répondants avec les données factuelles regroupées pour chacune des PME nous permettent de valider les différentes réponses. Deux types de questions fermées sont utilisés, dont un premier type qui extrait des résultats en pourcentage. Ces questions sont utiles surtout à la validation et la mesure des effets des MSI. Le deuxième groupe qui présente des choix de réponses sous une échelle de mesure de 0 à 5 (0 étant le niveau nul, 1 étant le niveau de l'effet le plus faible et 5 le niveau le plus fort) est surtout pertinent à la quantification de la perception du personnel de la PME des effets de la MSI.

La pertinence de l'ajout de l'aspect quantitatif aux études qualitatives est soulignée par plusieurs chercheurs. Miller et Friesen (1982) et Parkhe (1993) expliquent la complémentarité des deux types d'études en rappelant que les études qualitatives sont souvent plus riches et révèlent des éléments significatifs, alors que les études quantitatives ajoutent l'objectivité et la fiabilité aux découvertes réalisées.

CHAPITRE IV :

INTERPRÉTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

I ANALYSE DES RÉSULTATS

Après les entrevues passées avec les différentes entreprises, (voir annexe A), nous essayerons à travers ce chapitre de décrire et d'analyser les résultats obtenus. Pour chacune des PME étudiées, nous tenterons de déterminer les aspects les plus affectés par la MSI adoptée. Nous étudierons principalement :

1. la stratégie générale de l'entreprise ;
2. les dimensions décisionnelles ;
3. les disciplines fonctionnelles ;
4. les relations avec les différents acteurs de l'environnement.

Afin de comparer les résultats des différentes MSI nous avons mesuré la tendance de changement pour les différentes dimensions des disciplines fonctionnelles. Une moyenne est calculée pour chacune des fonctions, nous permettra de mieux situer les effets les plus importants au niveau de l'entreprise étudiée. Cette moyenne ne prétend pas mesurer l'étendue de l'effet mais permet quelques comparaisons entre les différentes MSI observées.

1 L'entreprise A (MSI : Importation directe)

L'entreprise A était fondée en 1991. Avec ses 115 employés elle se spécialise dans le design, l'assemblage, la finition et la mise en marché de mobiliers de salles à manger de moyen et haut de gamme. Le volume d'exportation de l'entreprise A représente 55% de son chiffre d'affaire et importe 10% de son volume d'achat. Elle connaît une croissance soutenue autour de 55% par an.

1-1- La stratégie générale de l'entreprise

Selon son VP marketing, l'entreprise A adopte une stratégie de différenciation en innovant dans le concept de vente de son produit (mobilier de salle à manger), et ce en offrant aux clients la possibilité de composer le produit à partir d'une large gamme de modèles, de types de produits et de couleurs. Tout en offrant une multitude de compositions de produits, l'entreprise A garde un niveau élevé de qualité du produit. L'équipe dirigeante de cette entreprise ne considère pas le prix comme un facteur concurrentiel.

Dans sa recherche continue de composantes de bonne qualité pour enrichir le choix offert aux clients, l'entreprise A ne recule pas devant l'internationalisation de ses activités. Elle s'approvisionne de quelques produits d'Europe. Pour arriver à cette fin, l'entreprise A compte sur le service d'un intermédiaire européen qui facilite le choix entre différents fournisseurs.

1-2- Effets au niveau décisionnel

Les effets révélés par le VP marketing de l'entreprise A au niveau décisionnel sont les suivants :

- a) Une démythification du déroulement des affaires à l'étranger dans la perception de l'équipe dirigeante.
- b) Une modification positive dans la perception de la mondialisation par l'entreprise.
- c) La consolidation de l'option stratégique de garder la même activité et éviter l'option de s'intégrer verticalement (rester dans l'assemblage et non dans la fabrication).
- d) Une culture d'entreprise se basant sur le « multilinguisme ».
- e) Une qualité des produits encore plus élevée.
- f) Une intensification de la recherche d'informations concernant les fournisseurs avant de s'approvisionner.

1-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

Les effets de l'importation au niveau du marketing de l'entreprise concerne principalement, la capitalisation de la qualité des produits importés dans l'argumentation de vente.

Le responsable marketing a remarqué les effets suivants suite à l'adoption de la MSI d'importation :

- Une augmentation de 15% dans les ressources allouées à la fonction marketing.
- Une accentuation de la formation donnée aux détaillants.
- Une intensification de la publicité directe.
- Une affectation des prix par les frais des transactions de l'approvisionnement international.

b - Le système d'information organisationnel

Peu d'effets sont révélés par le VP marketing au niveau du système d'information. En effet, il nous indique qu'il s'agit d'impacts légers sans implications réelles. Il cite :

- Le paramétrage des applications informatiques existantes pour prendre en compte le décalage horaire avec l'Europe et les délais de livraison.
- La recherche de plus d'informations sur Internet concernant les fournisseurs, les salons et les foires.
- Le développement d'un réseau de contact en Europe.

c - La production

Le contrôleur de l'entreprise A nous a informé de l'adaptation du mode d'assemblage de ses produits pour répondre à la nécessité du transport entre le Canada et l'Europe. Il nous affirme que ce changement conjugué avec les nouveaux produits importés a eu les répercussions suivantes :

- 40% de changement dans les techniques de production.
- 5% d'augmentation dans la capacité de production.
- La conception de nouveaux produits.
- L'acquisition d'une machinerie nouvelle et la formation du personnel.

d - Les finances

Au niveau des finances, le contrôleur a pointé l'effet négatif des lettres de crédit, utilisées pour l'importation, sur le cash flow. En plus, nous avons su que l'entreprise utilise les services des assurances de la Société des expansions des exportations (SEE).

e - Les ressources humaines

Plusieurs points ont été cités pour situer l'influence de la MSI au niveau de la gestion des ressources humaines. Au recrutement, le candidat doit répondre aux exigences de « multi-linguisme », de dynamisme et d'autonomie. Des améliorations significatives sont indiquées aux niveaux suivants :

- La planification de l'acquisition des ressources humaines.
- La rémunération.
- L'environnement de travail.

1-4- Effets au niveau environnemental

Quatre points sont relevés par le VP marketing pour souligner les effets de la MSI au niveau environnemental :

- Quelques-uns des modèles de produits importés sont copiés par les concurrents locaux.
- Une meilleure image de l'entreprise chez ses clients.
- Des changements dans les techniques de fabrication sont exigés par l'entreprise chez ses fournisseurs.
- Une collaboration avec une firme comptable qui intervient dans la comptabilité, les finances et au niveau juridique.

2 L'entreprise B (MSI : Exportation directe)

Fondée en 1988, l'entreprise B comprend aujourd'hui 70 employés et se consacre à production et la commercialisation de meubles pour enfant de haut de gamme. Cette PME est très active sur les marchés internationaux, elle exporte 85 % de sa production. L'internationalisation des activités de l'entreprise représente un choix stratégique important décidé en 1995. Depuis, le chiffre d'affaire de cette PME s'est multiplié par 6 fois et demi.

2-1- La stratégie générale de l'entreprise

Depuis sa création en 1988, l'entreprise B, spécialisée aujourd'hui dans la fabrication et la vente de meubles pour enfants, est passée par deux étapes principales dans sa démarche expansionniste :

- De 1988 à 1993 : l'entreprise adopte une stratégie d'expansion par une diversification de sa production.
- De 1993 à aujourd'hui : l'entreprise réalise un virage stratégique en éliminant les lignes de produit non rentables et en gardant le mobilier pour enfants et les chaises sur billes en métal. En même temps, l'entreprise choisit une stratégie marketing plus agressive et vise une expansion de ses marchés au niveau international.

L'agressivité de l'entreprise sur le marché international est exprimée par son directeur général. Il affirme que : « Chaque fois où nous sommes sur un marché étranger nous le considérons comme national et nous cherchons un autre marché international ».

La direction de l'entreprise vise à répondre aux besoins de sa niche sur un maximum de pays. Dans sa conquête de marchés internationaux, l'entreprise B utilise plusieurs alternatives stratégiques (exportation directe, partenariat, accords de coopération). Le choix de la MSI s'effectue principalement selon les données du marché visé. L'exportation directe est utilisée sur le marché américain pour maximiser le contrôle des circuits de distribution.

2-2- Effets au niveau décisionnel

Les effets révélés par le directeur général de l'entreprise B au niveau décisionnel sont les suivants :

- a) Une vision expansionniste considérant les marchés étrangers conquis comme marchés locaux pour gagner d'autres marchés.
- b) Une image d'une entreprise spécialisée dans son savoir-faire, de plus en plus appréciée par ses fournisseurs et ses clients.
- c) Une plus grande importance de la fonction marketing au niveau des ressources allouées ainsi que dans le processus de prise des décisions.
- d) Une culture d'entreprise se basant sur la concertation et la gestion participative dans la prise des décisions.

2-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

En sachant la différence des montants alloués à la fonction marketing avant et après l'adoption de l'exportation directe (de 80 000\$ à 1 million), il nous paraît clair que cette MSI à eu un grand effet sur le fonctionnement marketing de l'entreprise B. Ces effets se concrétisent par :

- La constitution d'un département marketing et commercial où on l'on trouve 30 vendeurs.
- La mise en place annuelle d'une nouvelle ligne de produit, tout en restant dans la même niche industrielle.
- La diversification des canaux publicitaires utilisés pour rejoindre les clients (revues, affiches, catalogues et salons).

b - Le système d'information organisationnel

Le développement de l'engagement international et la dynamisation de la fonction marketing ont engendré dans l'entreprise B des effets majeurs au niveau du système d'information organisationnel. On assiste à :

- a) L'affectation de quatre personnes dédiées à s'occuper du système d'information.

- b) La mise en place d'un système Intranet pour assurer une liaison continue entre l'usine et les vendeurs.
- c) La création d'un site Internet.
- d) L'acquisition de nouveaux outils de design.

c - La production

Le planificateur de la production nous a démontré que les effets de la MSI sont bien visibles dans le processus de production. En effet, il révèle les points suivants :

1. L'utilisation d'une nouvelle technique de fabrication (le PVA).
2. 40 % par an d'augmentation de la capacité de production.
3. 20 % de changement de l'emballage des produits.
4. Le renforcement du contrôle des stocks des matières.
5. La révision approfondie des méthodes de planification de la production.

d - Les finances

Selon le directeur général de l'entreprise B trois effets majeurs apparaissent dans le système financier :

1. L'inscription à l'assurance SEE.
2. L'association avec des partenaires financiers (organismes publics de financement).
3. L'engagement d'un contrôleur financier pour suivre la gestion financière de l'entreprise de plus près.

e - Les ressources humaines

La direction générale de l'entreprise B réalise que la gestion des ressources humaines occupe une place prépondérante dans sa réussite. Dans ce sens, les dirigeants n'ont pas hésité à poser les gestes nécessaires à la mise à niveau de leurs méthodes de gestion. Les principales interventions sont :

1. La création d'un manuel de l'employé.
2. La création d'un journal interne.
3. L'invitation des agences spécialisées en placement pour assurer un meilleur recrutement.
4. L'assurance de 350 heures de formation au nouvelles recrues.

2-4- Effets au niveau environnemental

Les relations de l'entreprise B avec les acteurs de son environnement sont à leur tour affectées par l'adoption de la MSI. Les points les plus importants cités par le directeur général sont :

- Les fournisseurs qui profitent d'une meilleure visibilité à travers l'internationalisation de l'entreprise.
- La bonne collaboration entre l'entreprise B et ses concurrents quand il s'agit de marchés étrangers. « Nous partageons les frais de participation dans les salons ».
- La meilleure considération de la part des prestataires de service et des acteurs financiers.

3 L'entreprise C : (MSI : acquisition de filiales)

L'entreprise C est spécialisée dans la conception, la fabrication et la mise en marché de machineries destinées à l'industrie des pâtes et papiers. À son commencement en 1975, cette entreprise avait un chiffre d'affaire de 80 000 \$ aujourd'hui elle affiche un chiffre d'affaire d'un quart de milliard de dollars et entretient un réseau commercial sur les cinq continents. Cette entreprise a depuis le début misé sur la MSI d'acquisition de filiales. Après avoir opter pour la diversification des acquisitions dans plusieurs secteurs, la direction de l'entreprise prône aujourd'hui la stratégie de spécialisation dans la conception et l'ingénierie, deux activités jugées à fortes valeurs ajoutées.

3-1- La stratégie générale de l'entreprise

Le groupe d'entreprises C adopte actuellement une stratégie de développement qui se base sur les principes suivants :

1. Œuvrer toujours dans la même niche industrielle des équipements des pâtes et papiers.
2. Acquérir des entreprises importantes dans le secteur des pâtes et papiers, principalement en Amérique du Nord et en Europe.
3. Restructurer et optimiser les méthodes de gestion des entreprises acquises tout en utilisant leur nom et récupérant leur force de vente et leur base de clientèle, même si cela provoque la fermeture d'usines ou le licenciement de personnel.
4. Sous-traiter le maximum d'activités de fabrication industrielle et se spécialiser dans les activités à forte valeur ajoutée telle que la conception et l'ingénierie de technologies qui répondent aux besoins spécifiques des clients à travers la planète.
5. Assurer une domination sur le marché nord-américain et une présence sur les autres continents.

Cette stratégie misant sur la performance, l'efficacité et l'efficience donne un rendement confortable pour les actionnaires de l'entreprise C indépendamment des circonstances du marché. Les périodes de récession fournissent d'excellentes occasions pour acquérir les plus grands noms de l'industrie au moindre coût.

3-2- Effets au niveau décisionnel

Le développement du groupe et l'acquisition de plusieurs entreprises a eu un effet au niveau de la structuration des méthodes de prise des décisions globales. En effet, il y a eu la création d'une structure de coordination concernant les aspects de communication, les politiques de gestion des ressources humaines et l'utilisation des technologies de l'information. Par ailleurs, les différentes entreprises du groupe jouissent d'une liberté d'action, d'une reconnaissance des compétences et d'un niveau d'autonomie respectable. D'ailleurs, nous retrouvons ces valeurs dans la culture du groupe et des entreprises qui le forment.

3-3- Effets au niveau organisationnel

a Le marketing

Le directeur général perçoit un important impact de la MSI adoptée au niveau de sa fonction marketing. Voici les effets indiqués :

- Une innovation continue dans les produits et les lignes de produit provoquée par la nouvelle stratégie du groupe se basant sur la conception et l'ingénierie.
- L'enrichissement de la gamme des produits du groupe par les lignes de produit des entreprises acquises.
- Le changement du statut des vendeurs provenant des entreprises acquises en distributeurs indépendants.
- L'association du nom du groupe avec le nom de l'entreprise acquise auprès de ses clients pour qu'ils s'habituent au nom de leur nouveau fournisseur.
- La création d'une structure de coordination au niveau de la politique de communication et de promotion des entreprises du groupe.
- Des changements importants au niveau des prix suite à l'effort de restructuration et l'abaissement du prix de revient.

b - Le système d'information organisationnel

Afin de mieux gérer les différents systèmes d'information des entreprises acquises, les dirigeants du groupe C ont mis en place une unité de coordination au siège social pour assurer la compatibilité des structures de données informatiques et des modules de traitements utilisés dans chacune des entreprises du groupe.

Par ailleurs, le responsable du groupe interviewé nous avoue que l'acquisition d'entreprises enrichit l'expertise générale du groupe en systèmes d'information et amène des sources d'information riches et variées qui proviennent de lieux différents et complémentaires. Il s'agit en fait du cumul des sources d'information utilisées par chaque membre du groupe.

c - La production

Deux types d'effets sont intervenus au niveau du système de production du groupe :

1. Des effets directement liés à la stratégie d'acquisition qui sont principalement la multiplication continue de la capacité de production et l'amélioration générale de la qualité engendrée par la structuration des entreprises acquises.
2. Des effets plutôt liés au virement stratégique des débuts des années 90 qui amène une concentration particulière au niveau des activités de conception et d'ingénierie, et une maximisation de la sous-traitance des tâches de fabrication à moindre valeur ajoutée.

e - Les finances

La croissance importante et continue de l'entreprise a nécessité depuis une dizaine d'années l'entrée du groupe en bourse. Le financement public a contribué à l'expansion internationale du groupe malgré les circonstances difficiles du marché. Par ailleurs, la stratégie d'acquisition provoque des fluctuations importantes au niveau de la liquidité qui sont, selon le directeur générale de la filiale trifluvienne rapidement corrigées. De plus, la MSI adoptée a complexifié les structures de financement et amélioré l'expertise financière du groupe. D'un autre côté nous remarquons l'utilisation de l'ouverture au financement public (participation du syndicat dans le capital de quelques usines), comme un moyen permettant de mieux contrôler les rapports avec les syndicats et modérer les tensions existantes entre les patrons et les employés.

f - Les ressources humaines

L'adoption d'une stratégie d'acquisition internationale a eu plusieurs effets au niveau du groupe C et des entreprises qui le forment. Les efforts d'optimisation et de restructuration qui suivent chacune des acquisitions sont généralement accompagnés de fermetures d'unités de production, de changements d'équipes d'administration et d'un mouvement d'affectation de nouveaux cadres à la tête des entreprises acquises. Il est vrai que cela permet des promotions et des plans de carrières intéressants pour les cadres nommés. Par contre, les anciennes entreprises qui les ont

formés commencent à sentir les effets négatifs de l'exode de leurs meilleurs éléments. Afin d'atténuer l'impact de ce problème, la direction du groupe a constitué une unité de coordination de la politique de gestion des ressources humaines et essaye actuellement de minimiser le recrutement interne pour chercher des cadres gestionnaires provenant de l'extérieur.

D'un autre côté, le souci de rentabilité et les efforts de restructuration ont créé des situations de tension entre les patrons des entreprises et leurs employés. Dans quelques usines la participation du syndicat au capital de l'entreprise a permis un apaisement de la situation et une meilleure compréhension entre les différentes parties.

3-3- Effets au niveau environnemental

Les acteurs de l'environnement du groupe C, témoins de son expansion importante, ont une plus grande considération du groupe qui se transforme en méfiance de la part des concurrents. Par contre, les fournisseurs et surtout les sous-traitants sont bien heureux de voir leur chiffre d'affaires augmenter, en particulier après que le groupe a décidé de déléguer les tâches de fabrication et se concentrer sur la conception et l'ingénierie. De leur côté, les anciens vendeurs des entreprises acquises sont devenus des distributeurs indépendants qui profitent d'une gamme de produits constamment enrichie.

4 L'entreprise D (MSI : Exportation indirecte)

Avec une dizaine d'employés, l'entreprise D est vouée depuis 1981 à la fabrication et la commercialisation de canoës de plaisance et de meubles de décoration en cèdre. En 1989, le propriétaire dirigeant décide d'exporter aux États Unis par l'entremise d'un intermédiaire américain. Depuis, son entreprise assure une croissance soutenue autour de 15% par an. Aujourd'hui l'entreprise D assure 85% de son chiffre d'affaire à partir de l'exportation.

4-1- La stratégie générale de l'entreprise

L'entreprise D fondée en 1981 a pour mission la fabrication et la commercialisation d'embarcations ou canoës de meubles en cèdres. En 1989, l'entreprise réussit à exporter ses produits sur le marché américain. Par l'intermédiaire de deux grossistes américains l'entreprise D réussit à bien s'établir sur le marché américain et diversifier sa production pour répondre à la demande américaine par la fabrication de meubles à base de canoës. 85 % de la production est aujourd'hui destinée à l'exportation.

4-2- Effets au niveau décisionnel

L'exportation indirecte vers le marché américain a poussé le propriétaire dirigeant de l'entreprise D à opérer deux changements stratégiques au sein de son entreprise :

1. Améliorer la qualité de sa production pour mieux se positionner auprès de ses nouveaux clients
2. Diversifier sa production en ajoutant une ligne de meubles de décoration à base de canoës.

Ces deux changements ont permis à l'entreprise d'assurer une croissance annuelle d'environ 15%.

4-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

Suite aux demandes des intermédiaires américains qui se chargent de la distribution des produits de l'entreprise D, plusieurs ajustements sont effectués dans la fonction marketing de la compagnie :

- Une augmentation des ressources allouées à cette fonction de 50%.
- La conception d'outils promotionnels (brochures, affiches,...).
- Des modifications dans l'aspect externe des canoës pour mieux plaire aux goûts de la clientèle américaine.
- Plus de rigueur et de précision dans le processus de calcul de prix.

b - Le système d'information organisationnel

Peu informatisée, l'entreprise D n'a pas perçu d'importants effets au niveau de son système d'information. Nous notons, d'une part, l'achat d'un logiciel de préparation d'imprimés promotionnels et d'autre part, la diversification des sources d'information par l'utilisation personnelle du propriétaire dirigeant d'Internet et le contact permanent avec des personnes ressources en sol américain.

c - La production

Suite à quelques difficultés trouvées au début de l'expérience internationale concernant le respect des délais de livraison, le propriétaire dirigeant a décidé de préparer en permanence un stock de produits semi-finis et améliorer le contrôle des stocks. Ce qui permet à l'entreprise d'avoir plus de marge de manœuvre dans sa planification de production. La demande croissante du marché américain a obligé l'entreprise D d'augmenter sa capacité de production de 150 %.

Outre l'augmentation de la production, l'aventure internationale a engendré des modifications au niveau du produit même :

- Amélioration de la qualité.
- Modification des dimensions des produits pour respecter les normes de transport aux Etats Unis.
- Emballage de 60% de la production.

Nous pouvons ainsi constater que la MSI adoptée par l'entreprise D a eu des effets importants au niveau de la production.

d - Les finances

Selon le propriétaire dirigeant de l'entreprise D, trois effets de la MSI sont constatés au niveau de la gestion financière :

1. Une inscription à l'assurance SEE.
2. Une plus grande facilité d'accès au financement.

3. Une amélioration notable des compétences financières de l'entreprise.

e - Les ressources humaines

Le peu d'effets enregistrés au niveau des ressources humaines de l'entreprise D réside dans :

1. La formation des employés pour qu'ils deviennent polyvalents et sachent présenter les produits de l'entreprise.
2. L'amélioration de l'aspect santé et sécurité du travail.

4-4- Effets au niveau environnemental

Au niveau de l'environnement de l'entreprise l'aventure internationale de l'entreprise D lui a permis d'avoir :

1. Une meilleure perception de la part des fournisseurs, des clients et des acteurs financiers.
2. Une meilleure relation avec les organismes locaux qui encouragent l'exportation.

5 L'entreprise E (MSI : Co-entreprise à gestion partagée)

Fondée en 1973, l'entreprise E se spécialise dans la fabrication et la mise en marché des produits matelas. Après avoir réussi à devenir un des premiers fabricants des matelas au Canada, l'entreprise E est entrée dans un partenariat avec sept fabricants de matelas américains. Cette coopération prend aujourd'hui la forme d'une co-entreprise à gestion partagée. Avec ses 125 employés, l'entreprise E réalise 10% de son chiffre d'affaire à l'extérieur du Canada.

5-1- La stratégie générale de l'entreprise

L'entreprise E adopte une stratégie d'expansion se basant sur deux aspects :

1. La différenciation par la qualité des produits.
2. L'expansion par acquisition sur le marché canadien et par alliance au niveau du marché américain.

L'entreprise E enregistre une croissance soutenue depuis 1983.

La stratégie d'internationalisation de l'entreprise E s'articule sur le choix des marchés internationaux qui permettent de jouir d'un avantage concurrentiel. « faire avec » apparaît comme le groupe stratégique préféré du propriétaire dirigeant dans l'engagement international de son entreprise. Alors qu'il participe avec 7 autres partenaires américains dans la gestion d'une co-entreprise pour couvrir le marché américain, le propriétaire dirigeant préfère adopter l'exportation par l'entremise d'intermédiaires locaux pour vendre ses produits sur des marchés plus distants (géographiquement et culturellement).

5-2- Effets au niveau décisionnel

Deux effets principaux sont révélés au niveau décisionnel :

1. Un changement de taille est intervenu dans le processus de prise de décision. La co-entreprise oblige le propriétaire dirigeant à concerter ses 7 autres partenaires avant de prendre une grande partie des décisions qui concernent sa politique de contrôle du marché nord-américain (marché canadien compris).
2. La culture de l'entreprise était à son tour affectée par la MSI adoptée, le dynamisme et le bilinguisme sont devenus deux valeurs partagées par tous les employés de l'entreprise.

5-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

La création d'une co-entreprise à gestion partagée a affecté la fonction marketing au niveau des dimensions suivantes :

1. Le développement du réseau des vendeurs.
2. La création de nouveaux produits pour le marché américain.
3. Une meilleure préparation pour faire face à une concurrence élevée sur le marché américain.
4. Un meilleur contrôle de la distribution.

b - Le système d'information organisationnel

Le SIO de l'entreprise E n'a pas été particulièrement couvert par les effets de la MSI. Mise à part l'installation du système informatique habituel de l'entreprise dans un nouvel entrepôt destiné au marché américain, le propriétaire dirigeant n'aperçoit pas d'effets particuliers attribués à sa stratégie d'internationalisation. Nous notons que le SIO de l'entreprise était opérationnel avant la démarche d'internationalisation. Cette entreprise utilise même les techniques d'EDI (échange de données informatisé) avec ses distributeurs. Concernant le commerce électronique, l'entreprise est en phase de préparation d'un site web non transactionnel qu'elle diffusera sur le réseau Internet.

c - La production

Les effets enregistrés au niveau de la production selon le contrôleur de l'entreprise E sont bien tangibles. Cela concerne particulièrement la gestion des stocks et la capacité de production. Afin de répondre à une demande croissante l'entreprise est obligée d'augmenter continuellement sa capacité de production. Déjà augmentée de 25% depuis le commencement du partenariat avec les Américains, le contrôleur prévoit que la capacité de production augmentera encore de 25%. L'autre nécessité engendrée par l'adoption de la nouvelle MSI est la mise en place d'un nouvel entrepôt dédié au marché américain. Cela a permis un meilleur contrôle des différents stocks de matières en atelier. Par ailleurs, le contrôleur indique que la demande américaine a poussé l'entreprise à améliorer son niveau de flexibilité par rapport à la création de nouveaux produits.

d - Les finances

Le changement parvenu dans le système financier de l'entreprise E concerne principalement l'engagement d'un responsable financier pour gérer cette tâche. Le choix de la MSI coopérative avec des partenaires américains a poussé la direction à améliorer les compétences financières de l'entreprise par le recrutement d'un responsable financier. Nous notons que jusqu'à date il n'y a

pas eu de changement dans les sources de financement de l'entreprise qui se basent essentiellement sur le propriétaire dirigeant.

e - Les ressources humaines

Les seuls aspects modifiés au niveau de la gestion des ressources humaines après l'adoption de la MSI se résument à une petite augmentation au niveau de la rémunération du personnel et l'ajout du bilinguisme comme condition nécessaire au recrutement.

5-4- Effets au niveau environnemental

L'adoption de l'actuel MSI par l'entreprise E a été accompagnée d'un problème d'adaptation. Avec l'augmentation des commandes et la difficulté de produire dans les délais, les clients ont remarqué une dépréciation qualitative des produits livrés. Ce qui a créé quelques difficultés, vite remédiées, avec la clientèle. L'augmentation de la capacité de production de l'entreprise était incontournable. À part cette difficulté, la MSI a contribué significativement selon le propriétaire dirigeant à donner une meilleure visibilité à l'entreprise auprès de ses fournisseurs, concurrents ainsi qu'auprès des institutions publiques et des prestataires de service.

6 L'entreprise F (MSI : Accords de coopération industrielle)

Au début de son existence en 1972, l'entreprise F se spécialise dans la distribution des engrais agricoles. Depuis 1990, le directeur général de l'entreprise ajoute à ses activités la distribution des engrais biologiques qui répondent aux préoccupations environnementales et de rentabilité des agriculteurs. Avec le savoir –faire développé dans les produits biologiques, l'entreprise F internationalise ses activités par une coopération industrielle avec les autorités chinoises pour assurer un transfert de savoir-faire en matières d'engrais biologiques aux agriculteurs de ce pays.

6-1- La stratégie générale de l'entreprise

Fondée en 1972, l'entreprise F se spécialise dans la distribution des engrais agricoles. L'arrivée de l'actuel directeur général depuis 1990 était accompagnée par une diversification des activités de l'entreprise et son ouverture vers le domaine de la microbiologie. L'entreprise F devient distributrice d'engrais biologiques et développe son savoir-faire dans l'emploi de ces nouveaux procédés qui permettent d'augmenter la productivité agricole et diminuer les odeurs désagréables. Son savoir-faire dans le rassemblement des conditions nécessaires à la réussite de la culture en utilisant les techniques de la microbiologie est aujourd'hui exporté en Chine et au Viêt-nam à travers des accords de coopération avec les institutions publiques asiatiques concernées.

6-2- Effets au niveau décisionnel

Le développement du savoir-faire en microbiologie et le transfert technologique vers le sud-est de l'Asie ont engendré les deux effets principaux suivants :

1. Encourager la direction à continuer le développement international.
2. Donner l'image d'une entreprise respectueuse de l'environnement.

6-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

Suite à l'adoption de l'accord de coopération, le directeur général de l'entreprise F remarque les modifications suivantes dans la fonction marketing :

- Le désir de développer l'option du commerce électronique.
- La naissance d'un nouveau service offert à la clientèle internationale (le transfert du savoir-faire de l'entreprise).
- L'utilisation du site Internet de l'entreprise comme support publicitaire.
- La recherche d'accords de distribution avec une entreprise agricole pour renforcer le positionnement dans le marché local.

Le directeur général insiste que ces changements sont provoqués par le développement général de l'entreprise et non seulement l'adoption de la MSI.

b - Le système d'information organisationnel

Contrairement au marketing, le directeur général semble plus assuré pour le SIO des effets directs de la MSI qui ont provoqué les changements suivants :

- La recherche plus active d'information auprès d'experts agricoles externes.
- Le recours à l'expertise d'autres entreprises pour la modernisation du SIO.
- L'important développement de l'expertise de l'entreprise en SIO.

c - La production

Au niveau de la production, deux effets majeurs de l'internationalisation de l'entreprise retiennent l'attention du directeur général :

- La créativité dans la mise en place du nouveau service de transfert technologique destiné à l'exportation.
- L'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise suite à l'exigence d'une qualité supérieure auprès des fournisseurs.

d - Les finances

Selon le directeur général, l'unique impact de la MSI au niveau des finances de l'entreprise apparaît dans la recherche et l'utilisation des programmes gouvernementaux de subvention pour pouvoir poursuivre ses efforts d'internationalisation.

e - Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines de l'entreprise F n'a pas été affectée réellement par la MSI. En effet, le directeur général nous indique qu'il n'a rien remarqué à part le recrutement de deux personnes en charge du projet du transfert technologique vers l'Asie. Ces deux personnes sont en

contact permanent avec les experts agricoles et les différentes institutions participantes dans le projet.

6-3- Effets au niveau environnemental

Le renforcement des valeurs de respect de l'environnement de l'entreprise F engendré entre autres par son engagement international a eu des effets tangibles au niveau des relations de l'entreprises avec les acteurs de son environnement. En l'occurrence, le directeur général nous révèle que la sensibilisation au respect de l'environnement est pratiquée avec les clients les distributeurs et les fournisseurs de l'entreprise. La bonne qualité des produits et le respect des normes environnementales sont des conditions nécessaires que les fournisseurs de l'entreprise doivent respecter.

Par ailleurs, le directeur général attire l'attention sur le développement des relations de l'entreprise avec les acteurs financiers, les prestataires de service, les institutions gouvernementales locales et les gouvernements asiatiques et canadiens. Avec les bénéficiaires étrangers, ces différents acteurs forment l'ensemble des partenaires du projet de transfert technologique. Il est à signaler la différence dans la nature des relations entre l'entreprise F et ses différents partenaires. Alors que les prestataires de service et les institutions gouvernementales locales jouent le rôle de conseillers, les institutions financières et les gouvernements forment plutôt les contrôleurs pour assurer une rentabilité du projet et se prémunir contre les dérapages d'une mauvaise utilisation ou une incompréhension entre les acteurs principaux. Une erreur de manipulation peut avoir selon le directeur général des conséquences graves sur la fertilité du sol et des résultats contraires aux objectifs de la coopération industrielle.

7 L'entreprise G (MSI : Sous-traitance)

Crée en 1984, l'entreprise G a eu dès son début une vocation internationale. Par l'importation des produits agro-alimentaires du moyen orient de l'Amérique du Sud et de l'Asie et leur distribution à une clientèle ethnique en Amérique du Nord. Cette PME a réussi à acquérir une solide

expérience en gestion internationale. Par le dynamisme de son équipe dirigeante cette PME a fait naître la culture des légumineuses au Canada. La PME G est devenue le principal exportateur de légumineuse canadienne (en 1990 le Canada est le premier exportateur mondial du pois chiche). Après le passage de l'importation à l'exportation en essayant une panoplie de MSI (exportation directe, exportation indirecte, co-entreprises, etc.), et le développement des activités de l'entreprise en intégrant la transformation et le conditionnement des produits agro-alimentaires l'entreprise G a entamé en 1998 une nouvelle expérience en sous-traitant le conditionnement des produits destinés au Moyen Orient à un partenaire au Liban.

7-1- La stratégie générale de l'entreprise

Créée en 1984 par un canadien d'origine libanaise, l'entreprise G est passée par trois étapes stratégiques :

1. Un début où cette entreprise faisait l'importation de produits agro-alimentaires consommés par les communautés ethniques de Montréal.
2. Un développement industriel important et la prise en charge du conditionnement de la production à l'intérieur de l'entreprise. Cette étape est venue consacrer une participation très active dans le façonnement de l'industrie agro-alimentaire canadienne, notamment, en provoquant les cultures prometteuses de légumineuses au Canada.
3. Une dernière étape où l'entreprise internationalise la distribution de ses produits à travers plusieurs pays dont ceux qui continuent à fournir la matière première de l'entreprise.

En dépit de l'extraordinaire évolution de l'entreprise G, la direction générale de l'entreprise garde toujours la même spécialisation et répond toujours à une demande agro-alimentaire des immigrants à travers le monde. La stratégie d'internationalisation de l'entreprise est variée entre l'exportation directe, l'importation, l'exportation indirecte et la sous-traitance à l'étranger. L'expérience de l'entreprise G dans la sous-traitance d'une partie de l'activité de conditionnement destinée au marché du Moyen-Orient à une entreprise libanaise nous intéresse particulièrement.

7-2- Effets au niveau décisionnel

La réussite de l'expérience moyenne-orientale avec la sous-traitance a amené la direction de l'entreprise G à repenser sa stratégie comme suit :

- Etudier la possibilité de reprendre l'expérience sur le marché sud américain.
- Etre plus ouvert à déléguer des tâches de production.
- Trouver des moyens permettant de resserrer le contrôle de la production lors d'une « externalisation ».

D'un autre côté, l'obtention d'un prix prestigieux pour les performances de l'entreprise en exportation vient constituer une pierre angulaire au renforcement de l'image et la crédibilité de l'entreprise auprès de ses clients et fournisseurs.

7-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

Trois effets directs sont cités par le VP marketing de l'entreprise G pour décrire l'impact de la MSI au niveau de la fonction marketing. Il s'agit de :

1. Une meilleure efficacité des campagnes publicitaires sur les marchés du Moyen-Orient suite à leur concordance avec les saisons de consommation locale (notamment le mois de Ramadan).
2. Une meilleure connaissance des canaux locaux de publicité.
3. Des économies de transaction importantes qui ont entraîné une plus grande compétitivité des prix au Moyen-Orient.

b - Le système d'information organisationnel

Nous étions étonnés de constater que le système d'information de l'entreprise est très partiellement automatisé. Le VP marketing nous a indiqué que l'informatisation de l'entreprise devient une urgence et que la phase conceptuelle du nouveau système informatique est en cour.

Par contre, nous notons la place qu'occupe le sous-traitant comme fournisseur externe d'informations pertinentes pour la découverte des habitudes de consommation des clients moyen-orientaux.

c - La production

La délégation du conditionnement des produits destinées aux marchés du Moyen-Orient à un sous-traitant libanais a permis à l'entreprise d'augmenter sa capacité de production au Canada et au Liban. La croissance globale de la capacité de production se chiffre à 25%. Concernant l'emballage, le VP marketing nous confirme qu'il y a eu une modification de 20% dans les emballages des produits du Moyen-Orient pour mieux correspondre aux goûts des habitants de la région. Par ailleurs, l'entreprise a réussi à mieux contrôler les stocks de produits au Canada et les coûts de production et de transaction avec l'étranger. Par contre, nous notons une perte de contrôle de la production au Liban qui commence à préoccuper la direction de l'entreprise.

d - Les finances

À part les économies constatées dans les coûts des transactions suite à l'adoption de la sous-traitance, la direction de l'entreprise n'a pas senti un effet quelconque dans son système financier.

e - Les ressources humaines

L'impact de la MSI au niveau des ressources humaines apparaît principalement dans les aspects suivants :

- Une exigence d'un niveau de scolarité élevé au recrutement.
- Une formation pratique de haut niveau en commerce international.
- L'engagement d'un gestionnaire pour évaluer la pertinence d'adopter la sous-traitance en Amérique du Sud et sur d'autres marchés.

7-4- Effets au niveau environnemental

Les relations avec les acteurs de l'environnement de l'entreprise G ont évolué dans le bon sens selon le VP marketing.

Au niveau du marché moyen-oriental :

- Les clients sont plus satisfaits d'une marchandise plus conforme à leurs goûts.
- Les fournisseurs sont ravis de l'augmentation de leur chiffre d'affaires avec l'entreprise G.
- Le sous-traitant s'adapte mieux à la culture de l'entreprise G et son apport est plus satisfaisant.
- Les autorités libanaises encouragent l'entreprise pour sa participation à l'embauche de personnel libanais.
- Les autorités locales au Canada et les ONG (notamment le Club des exportateurs) sont satisfaits des performances de l'entreprise et continuent à aider son développement.

8 L'entreprise H (MSI : Cession de licence)

Depuis 35 ans l'entreprise H s'est spécialisée dans la fabrication et la distribution des fermes de toits. Après la diversification de sa production pour inclure les solives, les planchers et les sous produits de bois, cette PME n'a pas tardé à internationaliser ses activités. Le développement international de l'entreprise H s'est fait dès son début par la MSI de cession de licences de fabrication aux anciens distributeurs à l'étranger. L'entreprise G a entamé la construction des équipements nécessaires à la fabrication des solives de planches pour les distribuer à ses partenaires licenciés.

8-1- La stratégie générale de l'entreprise

Le directeur marketing de l'entreprise H décrit la démarche historique de la stratégie de son entreprise en 4 étapes :

- Le démarrage où l'entreprise se spécialise dans les fermes de bois.
- Le développement de l'entreprise où l'on assiste à une diversification par l'introduction des solives de plancher dans la production.

- L'internationalisation de l'entreprise par l'octroi de licences de fabrication à des distributeurs importants.
- L'intégration verticale partielle, où l'entreprise décide de fabriquer les outils de production de ses produits et les vendre à ses distributeurs nationaux et internationaux.

La stratégie d'internationalisation de l'entreprise H s'est articulée sur deux phases :

1. L'exportation directe des produits fabriqués aux détaillants américains qui deviennent des distributeurs de l'entreprise.
2. L'octroi de licences de fabrication aux distributeurs qui réussissent à développer significativement leurs marchés pour devenir à leur tour des grossistes. L'entreprise H assure un transfert technologique, une formation et un apprentissage de son concept avec l'octroi de la licence.

8-2- Effets au niveau décisionnel

En essayant de répondre à nos questions concernant les effets de la MSI adoptée au niveau décisionnel de son entreprise, le responsable marketing a exprimé la difficulté qu'il trouve pour différencier les effets de la MSI et ceux du développement général de l'entreprise. Tout de même, ses réponses permettent de dégager les effets suivants :

- L'effort d'adaptation de la structure globale de son entreprise par rapport à son rythme de développement.
- La généralisation des possibilités (taille, largeur, sorte) de ses produits.
- L'accent mis sur le développement des produits, des marchés et des technologies utilisées.
- L'apparition d'une image de situation de monopole sur le marché local et une identité de quasi - monopole de l'entreprise.

8-3- Effets au niveau organisationnel

a - Le marketing

L'effet de l'internationalisation par les sous-licences au niveau de l'entreprise H se manifeste particulièrement dans les changements apportés aux produits, à la responsabilité de la promotion et à l'étendue de la distribution. En effet, alors qu'il y a eu maintien de la stratégie du marketing direct, le responsable marketing nous révèle les changements suivants :

- La fabrication de produits de toutes dimensions possibles.
- Le transfert de responsabilité de décider la stratégie promotionnelle au profit du licencié.
- La plus grande couverture territoriale de la distribution.

b - Le système d'information organisationnel

Les changements indiqués par le responsable marketing pour situer les effets de la MSI adoptée au niveau du système d'information sont les suivants :

- La mise en place d'un automate pour mieux contrôler la production des licenciés.
- La multiplication des sources d'information internes et externes (licenciés, distributeurs Internet, chambre de commerce).
- Le développement de l'expertise de l'entreprise en matière de SIO.

Par contre nous soulignons la déconsidération de l'ensemble de ces effets par le responsable marketing.

c - La production

D'après la comptable, la stratégie de production de l'entreprise H a subi plusieurs modifications importantes suite à l'adoption de la MSI de sous-licence. L'identification de pic de production tout juste avant la décision d'octroyer une licence de fabrication à un distributeur peut constituer l'effet principal de cette MSI au niveau de l'entreprise H. Dans un second temps, la comptable de l'entreprise nous a mentionné les effets suivants :

- La création de sous-produits qui répondent mieux aux besoins des clients étrangers.
- 10 % de changement dans la composition des produits pour mieux s'adapter aux besoins du marché étranger.
- 40 % d'augmentation moyenne de la production générale de l'entreprise.

- Un meilleur contrôle des besoins en ressources humaines et en matière première pour pouvoir répondre à la demande dans les périodes de pic de production.

d - Les finances

Le seul effet révélé par la comptable de l'entreprise au niveau de la gestion financière est l'amélioration de l'expertise de l'entreprise en techniques de financement.

e - Les ressources humaines

L'apparition d'une période de pic de production précédant le licenciement d'un distributeur a poussé l'entreprise H à améliorer la planification de ses ressources humaines. Il n'y a pas eu d'autres effets selon la comptable de l'entreprise.

8-4- Effets au niveau environnemental

Deux types d'effets environnementaux sont décrits par la comptable de l'entreprise H. Un ensemble d'effets attribuables au développement général de l'entreprise dont la MSI a joué son rôle et d'autres effets qui sont directement liés à la l'internationalisation par les sous-licences.

Le premier groupe d'effets se résume principalement aux économies d'échelle obtenues par l'accroissement des transactions entre l'entreprise et ses fournisseurs et sous-traitants. Le deuxième groupe comprend les éléments suivants :

- Le changement du type de relation avec les licenciés qui deviennent des clients, par rapport aux nouveaux articles de fabrication, et des concurrents pour les produits classiques de plancher et de solives.
- Le recoure plus régulier aux consultants juridiques externes pour mieux préparer les contrats de licence.
- La meilleure assurance des acteurs financiers renforcée par l'obtention de royautés de la part des licenciés.
- La plus importante visibilité de l'entreprise auprès des ONG.

- L'accroissement des sollicitations (parfois indésirables) des acteurs du milieu local.

II SYNTHÈSE ANALYTIQUE

Après l'analyse des effets de 8 MSI aux niveaux de 8 PME québécoises, nous essayons dans ce chapitre de décrire les résultats obtenus en comparant les 8 PME entre elles. Nous rappelons qu'il s'agit toujours d'une étude descriptive dont les résultats sont difficilement généralisables. Le but de l'étude est de découvrir les effets des MSI au niveau des PME et leurs étendues possibles dans le fonctionnement de ce type d'entreprises. Dans cet objectif, nous avons regroupé au tableau 5 les scores obtenus des effets de chacune des MSI étudiées au niveau des différentes fonctions de l'entreprise et ses relations avec les acteurs de son environnement. Le score de l'effet d'une MSI au niveau d'une fonction de l'entreprise est la moyenne des mesures indiquées par le répondant concernant la fonction étudiée.

	Marketing	SIO	Production	Finances	GRH	Environnement	Indice / MSI
A/ Importation	0.35	0.08	0.37	0.26	0.6	0.22	0.27
B/ Exportation directe	0.55	0.82	0.71	0.53	0.85	0.74	0.71
C/ Acquisition de filiales	0.6	0.56	0.68	0.93	0.6	0.64	0.63
D/ Exportation indirecte	0.47	0.26	0.65	0.46	0.4	0.4	0.42
E/ Co-entreprise à gestion partagée	0.35	0.14	0.45	0.33	0.2	0.4	0.31
F/ Accords de coopération industrielle	0.32	0.28	0.17	0.33	0.2	0.48	0.31
G/ Sous-traitance	0.27	0.12	0.4	0.13	0.45	0.4	0.29
H/ Sous licence	0.30	0.22	0.21	0.26	0.15	0.38	0.27
Indice / discipline	0.40	0.31	0.45	0.40	0.40	0.45	

Tableau 5 : Indices des effets des MSI au niveau des dimensions fonctionnelles et l'environnement de la PME

Les informations que nous avons pu déduire suite à l'analyse du tableau 5 sont les suivantes :

1. L'intensité des effets constatés diffère d'une MSI à une autre et d'une fonction à une autre.
2. La production et les relations de l'entreprise avec les acteurs de son environnement sont les deux aspects qui s'influencent le plus dans presque tous les cas des PME étudiées.
3. L'importation directe et les deux MSI du groupe « faire faire » ont les plus faibles effets sur le fonctionnement et l'environnement de l'entreprise.
4. Les MSI étudiées du groupe des stratégies « faire seul » ont les plus importants effets au niveau des entreprises observées.

Trouver les dimensions de chacune des fonctions qui subit un changement suite à l'adoption d'une MSI est intéressant, mais comparer les changements subis nous paraît encore plus intéressant pour essayer de dégager des groupements de MSI. Le Tableau 6 synthétise les changements stratégiques fonctionnels et relationnels des PME étudiées suite à l'adoption des différentes MSI.

	Décisionnel	Marketing	SIO	Production	Finances	GRH	Environnement
A/ Importation	<ul style="list-style-type: none"> • Attitude proactive envers l'étranger. • Meilleur contrôle de la qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des ressources allouées à la vente et à la publicité. • Augmentation des prix de vente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure recherche des informations à l'externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modification des techniques de production pour augmenter la capacité de production. • Nouveaux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • La diminution du cash flow. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'exigence au recrutement. • Amélioration des conditions de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure image de l'entreprise auprès de la plus part des acteurs de l'environnement.
B/ Exportation directe	<ul style="list-style-type: none"> • Vision expansionniste. • Considération du marketing. • Instauration de la gestion participative. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation et diversification des outils des 4P. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un réseau Intranet pour la force de vente • Mise en place d'un site Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle technique de fabrication. • Augmentation de la capacité de production. • Changements dans l'emballage. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des assurances de la SEE. • Participation de partenaires financiers publics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des aspects des la GRH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des fournisseurs. • Meilleure collaboration avec les concurrents locaux sur les marchés internationaux.
C/ Acquisition de filiale	<ul style="list-style-type: none"> • Création de structures de coordination entre les membres du groupe. • Reconnaissance du niveau d'autonomie de chaque membre du groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement de la gamme des produits. • Unification des politiques de communication. • Restructuration des prix. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination entre les différents sys. d'informations. • Meilleure expertise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multiplication de la capacité de production. • Intensification des activités de conception et d'ingénierie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement public. • Structure de financement plus complexifiée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de l'effectif des ouvriers • Problèmes de recrutements de cadres dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande considération du groupe • Méfiance de la part des concurrents.
D/ Exportation indirecte	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la qualité des produits. • La création d'une nouvelle ligne de produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • 50% de plus dans les ressources. • La conception d'outils de promotion. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'achat d'un logiciel de conception graphique. • Recherche d'information par Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • 150% d'augmentation de la capacité de production. • Problème de respect des délais de livraison. • Emballage de 60% de la production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation des assurances de la SEE. • Plus de facilité d'accès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure image auprès des clients, fournisseurs, partenaires financiers et autorités locales.
E/ Co-entreprise à gestion partagée	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de décision en concertation avec les autres partenaires. . 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un réseau de vendeurs. • Nouveaux produits. 	<ul style="list-style-type: none"> • Néant, puisque tout est établi sur le marché local avant d'exporter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la capacité de production. • Problème de respect des délais de 	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement d'un responsable financier. • Résistance à la participation 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigence du bilinguisme. • Meilleure rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure image auprès de tous les acteurs de l'environnement de l'entreprise.

				livraison. • Amélioration du contrôle des stocks.	étrangère dans le financement de l'entreprise.		
F/ Accords de coopération industrielle	<ul style="list-style-type: none"> Projection d'une image de l'entreprise respectueuse de l'environnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Transfert du savoir-faire de l'entreprise : un nouveau service international. 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche active d'information auprès d'experts agricoles externes. Recours à l'expertise d'autres entreprises pour la modernisation du SIO. Important développement de l'expertise de l'entreprise en SIO. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la qualité des produits de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien gouvernemental. 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement de deux personnes en charge des dossiers internationaux. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation au respect de l'environnement pratiquée avec les clients les distributeurs et les fournisseurs de l'entreprise.
G/ Sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture à la délégation des tâches de production. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des résultats des efforts marketing à l'étranger. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation des informations précieuses données par le sous-traitant. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la capacité de production et modification d'une partie de l'emballage 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des coûts des transactions. 	<ul style="list-style-type: none"> Durcissement au niveau de la scolarité lors du recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> Plus grande satisfaction des différents acteurs de l'environnement.
H/ Sous licence	<ul style="list-style-type: none"> Effort d'adaptation de la structure globale de l'entreprise par rapport au rythme de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversification de la production. Externalisation des décisions promotionnelles au profit du licencié. Plus grande distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un automate pour mieux contrôler la production des licenciés. 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de 40 % de la production générale de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'expertise de l'entreprise en techniques de financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la planification des ressources humaines pour faire face aux périodes de pic de production. 	<ul style="list-style-type: none"> Changement du type de relation avec les licenciés qui deviennent des clients / concurrents. Meilleure assurance des acteurs financiers grâce aux royautés.

Tableau 6 : Synthèse des effets des MSI aux niveaux des PME étudiées

L'examen approfondi du tableau 6 nous a permis de distinguer entre 3 groupes de MSI qui diffèrent selon la nature, la localisation et l'intensité de leurs effets au niveau de la PME. Nous avons exclu la MSI de l'importation directe de la classification des trois groupes pour la légèreté et la différence de nature de ses effets au niveau de l'entreprise étudiée.

Avant de synthétiser les effets des MSI de chacun des groupes stratégiques identifiés, nous commencerons par résumer l'impact de l'importation directe au niveau de l'entreprise A :

L'entreprise A a pris goût à l'aventure internationale par l'importation. L'approvisionnement à l'étranger a démystifié les transactions internationales pour l'entreprise. L'essentiel des effets de cette MSI au niveau fonctionnel de l'entreprise se présente comme suit :

- La création d'une nouvelle ligne de produits utilisant les matières importées, et la formation de l'équipe de vente à ce nouveau produit.
- Le développement des sources d'information externes pour trouver des partenaires internationaux (que ce soit à la vente ou à l'achat).
- L'exigence du « multilinguisme » lors du recrutement des cadres.

Les différents acteurs environnementaux de l'entreprise perçoivent mieux l'entreprise et la qualité de ses produits. De leurs côtés, les concurrents ont essayé de copier les nouveaux produits de l'entreprise sans réussir à en égaler la qualité.

Après l'étude des effets de l'importation au niveau de l'entreprise étudiée nous entamons dans cette partie la description des 3 groupes de manœuvres stratégiques classées selon l'intensité et la nature des effets aux niveaux des PME observées.

1 Groupe 1 : les MSI d'apprentissage

Ce groupe comprend les MSI des stratégies « faire avec ». Pour les cas de PME étudiées nous trouvons, l'exportation indirecte (entreprise D), la co-entreprise à gestion partagée (entreprise E) et les accords de coopération industrielle (entreprise F).

Les MSI de ce groupe aboutissent sur un engagement international modéré ou un accompagnement par d'autres partenaires dans le déroulement des transactions avec les acteurs étrangers.

Au niveau stratégique et décisionnel, l'impact des MSI se caractérise par les éléments suivants :

- Décider les orientations stratégiques de l'entreprise en fonction des demandes des partenaires. Si les partenaires demandent une diversification des produits l'entreprise n'aura d'autre choix que de diversifier ses produits selon les conseils des partenaires, et vice-versa.
- Prendre des décisions en consultation avec les partenaires. Les consultations peuvent même couvrir la stratégie de l'entreprise au niveau de son marché local.
- Améliorer la qualité du produit.

Au niveau organisationnel ou fonctionnel, l'impact des MSI se caractérise par les éléments suivants :

- La création de nouveaux produits ou la modification des caractéristiques des produits existants et de leurs emballages selon les demandes des partenaires.
- La conception d'outils promotionnels de l'entreprise et de ses produits et services.
- L'intensification de l'utilisation des sources d'information externes (Internet, prestataires de service).
- L'amélioration de la qualité des produits et services pour répondre aux standards des clients étrangers.

- L'apprentissage financier et technologique, et l'utilisation des assurances au niveau des transactions internationales (SEE).
- La résistance aux sources de financement externes.

Au niveau environnemental, l'adoption des MSI de ce groupe s'accompagne généralement d'une meilleure appréciation de la part de tous les acteurs environnementaux.

Les problèmes rencontrés chez les PME qui choisissent ce type de MSI se concentrent généralement autour de la production de la marchandise demandée à temps. La structure peu développée des entreprises adoptant des MSI d'apprentissage arrive difficilement à suivre le rythme de production dicté par les partenaires. Nous supposons que cette phase comporte des risques importants de « désinternationalisation » ou même de faillite en raison du haut niveau de vulnérabilité de la PME. Il s'agit de faire face aux problèmes de gestion de la croissance.

2 Groupe 2 : Les MSI du développement à l'international

Les MSI du développement à l'international composent le groupe des stratégies « faire seul ». Ce sont les cas étudiés des MSI exportation directe (l'entreprise B) et l'acquisition de filiales (entreprise C).

L'étude des PME qui représentent ce groupe de manœuvres stratégiques témoigne d'un développement général des aspects des entreprises observées avec l'internationalisation des activités. L'entreprise ne tarde pas à se doter d'une structure capable de répondre aux objectifs expansionnistes de la direction. On assiste à un véritable changement de fond de tous les aspects internes de l'entreprise.

La stratégie et le processus de prise des décisions de ce groupe d'entreprises subissent généralement les changements suivants :

- Une plus grande indépendance de la direction dans ses choix stratégiques.
- Une vision expansionniste qui résulte d'une plus grande confiance tirée des succès précédents de l'entreprise.
- Une plus grande concentration sur la mise au point interne de l'entreprise.
- Une importante concertation avec les différents responsables de l'entreprise lors des prises des décisions.
- Un développement général remarquable de toutes les facettes de l'organisation de l'entreprise.

Concernant l'organisation et les fonctions internes de l'entreprise, on assiste aux différentes modifications suivantes :

- Le marketing voit une diversification des canaux publicitaires, des nouvelles lignes de produits et des emballages utilisés. Cette fonction profite d'une importante croissance de ses ressources.
- Le SIO gagne une modernisation de ses outils et couvre l'ensemble des activités de l'entreprise. Par ailleurs, le SIO profite de nouvelles connections (Internet, Intranet) pour jouer un rôle primordial dans l'organisation du travail et la recherche d'informations externes pertinentes. On assiste généralement à une affectation d'un personnel important pour s'en occuper.
- La production de l'entreprise croît régulièrement, en jouissant d'une modernisation des techniques de production et des méthodes utilisées dans la planification la fabrication et la gestion des stocks.
- Une sélection des produits et services à forte valeur ajoutée et une réorganisation de la production en conséquence.
- Le financement de l'entreprise s'ouvre sur les sources externes en laissant tomber les réflexes possessifs des propriétaires dirigeants. Une amélioration des compétences de l'entreprise en gestion financière est inévitable.
- La GRH témoigne d'une plus grande organisation, d'une formalisation et d'un développement de l'ensemble de ses dimensions (communication interne, recrutement, gestion de carrière, motivation des employés, etc.).

Comme pour le groupe 1, l'image de l'entreprise auprès des acteurs de son environnement s'améliore.

Le plus important problème que nous avons rencontré en analysant ce groupe d'entreprise se situe au niveau de la GRH. En effet, le développement rapide de la compagnie oblige une plus grande utilisation du personnel compétent et le risque de pénurie de cadre qualifié se fait sentir.

3 Groupe 3 : Les MSI de l'efficience / efficacité

On trouve dans le groupe 3 les stratégies « faire faire ». Dans cette étude nous avons les exemples des entreprises G (sous-traitance) et H (sous licence). Fortes de leurs expériences dans les affaires internationales, les PME de ce groupe cherchent à maximiser leurs profits dans leurs aventures internationales tout en s'efforçant de doser leurs efforts et de s'éloigner des choix risqués et onéreux. C'est l'optimisation du couple efficacité / efficience.

Avec leurs niveaux de maturité acquis à travers l'expérience dans l'engagement internationale, les PME du troisième groupe peuvent évaluer plus efficacement la rentabilité de leurs choix de stratégie d'internationalisation. Les PME de ce groupe sont souvent des entreprises qui ont réussi à passer à travers les difficultés de la période de gestion de la croissance. Ils ont mis en place les réajustements nécessaires pour suivre la croissance de l'engagement international et le développement de leurs activités. Le choix de la stratégie d'internationalisation ne dépend plus uniquement du désir de croissance de l'entreprise et ne se fait plus à n'importe quel prix. Le choix stratégique est soumis à des évaluations sérieuses aux niveaux du rendement et de l'efficacité. Les décideurs des PME de ce groupe cherchent des manœuvres stratégiques leur permettant d'assurer un maximum de rentabilité (nationales et internationales) en optimisant les efforts et les moyens nécessaires à atteindre le niveau d'engagement désiré. C'est principalement pour ces raisons que nous avons nommé ce groupe MSI du couple efficience / efficacité.

Les effets détectés au niveau stratégique et décisionnel de la PME concernent spécialement un changement d'attitude envers la délégation des tâches et un effort continu de trouver des méthodes de renforcement du contrôle de l'entreprise auprès de ses intervenants. Par la recherche d'économies d'échelle ou d'économies transactionnelles, le dynamisme international de l'entreprise arrive à une étape de maturité où l'essentiel est de poser des gestes nécessaires, efficaces et efficaces.

L'impact relevé au niveau organisationnel des PME étudiées apparaît comme suit :

- Un effort marketing important s'effectue pour déterminer le comportement des consommateurs internationaux et l'identification de leurs goûts. Les résultats trouvés déterminent les changements de produits et d'emballages nécessaires, ainsi que le choix des canaux de publicité pour joindre cette nouvelle clientèle.
- Un usage des partenaires comme sources d'information importantes et efficaces pour identifier les besoins et le comportement des clients internationaux et adapter les produits et services selon les résultats trouvés.
- Une augmentation de la capacité de production est réalisée suite aux économies transactionnelles obtenues et l'efficacité gagnée. Par ailleurs, la diminution des coûts de production engendre une réévaluation des prix à la baisse, profitable pour la compétitivité des produits de l'entreprise sur les marchés locaux et internationaux.
- Une recherche de ressources humaines nécessaires pour apporter une meilleure efficacité à l'entreprise dans sa recherche de performance devient nécessaire à la gestion de la croissance.

Concernant les acteurs de l'environnement des entreprises de ce groupe, nous remarquons l'existence d'un risque important de transformer des distributeurs ou des clients en concurrents. Plusieurs PME réussissent à gérer ce risque en prévoyant des clauses protectrices dans les contrats ou en établissant des zones de partage avec leurs distributeurs. Généralement, tous les acteurs de l'environnement sont satisfaits et cherchent des opportunités de collaboration avec l'entreprise.

CONCLUSION

En guise de conclusion de notre recherche, nous allons synthétiser dans un premier temps l'apport de ce travail dans la compréhension du processus d'internationalisation de la PME. Nous essayerons de regrouper les éléments de réponses apportés à nos questions de recherche tout en rappelant les ajouts théoriques et pratiques réalisés en cours du traitement de ces interrogations. Nous décrivons dans un deuxième temps les limites de notre travail, pour le mettre dans son cadre méthodologique et éviter une utilisation erronée de ses résultats. Enfin nous passerons à travers les différentes avenues de recherche que nous pensons pertinentes pour une meilleure compréhension de l'internationalisation des PME, et qui peuvent utiliser à juste titre l'aboutissement de ce travail.

I Apports et retombées de la recherche

Dans un contexte de mondialisation des marchés où la concurrence devient de plus en plus féroce, les PME doivent redéfinir leur rôle et leur positionnement par rapport aux grandes entreprises qui n'arrêtent pas de fusionner et de devenir des méga-structures mondiales. Tirer profit des opportunités engendrées par la mondialisation permet aux PME de résister, de se développer et croître dans ce nouveau contexte. Afin de mieux comprendre le comportement stratégique des PME dans leur engagement international, nous avons entrepris une étude exploratoire des effets des stratégies adoptées au niveau du fonctionnement global de l'entreprise. La réalisation de cet objectif nous a amené à parcourir plusieurs étapes de recherches théoriques avant d'entamer une étude pratique sur le terrain.

Après le traitement de la stratégie mondiale et sa compatibilité avec la définition des PME, nous avons réussi à décrire les seize manœuvres stratégiques d'internationalisation (MSI) pratiquées par les PME tout en essayant de les classer parmi les trois groupes stratégiques « faire seul », « faire avec » et « faire faire ».

À partir de cette description nous avons préparé une grille d'analyse permettant de situer et d'évaluer les effets des différentes MSI au niveau de chacune des dimensions stratégiques, organiques et environnementales de la PME étudiée. L'étude des effets de 8 MSI représentatives des tendances stratégiques pratiquées par les PME nous a permis de découvrir 3 groupes MSI qui pourraient donner des éléments de réponses pertinents à la compréhension de l'internationalisation des PME.

Le premier groupe nommé « Le groupe d'apprentissage » est formé particulièrement des MSI à bas niveau d'engagement international ou des MSI présentant des possibilités d'accompagnement dans l'apprentissage. Les PME adoptant les MSI de ce groupe sont souvent au début de leurs aventures internationales. Elles préfèrent un engagement international modéré et apprécient le recours à des partenaires qui s'occupent des aspects de la gestion internationale. Pour ces PME il s'agit d'un apprentissage graduel du déroulement des opérations internationales.

Le deuxième groupe nommé « Les MSI du développement à l'international » est composé des MSI qui font entrer l'entreprise en plein pied dans son aventure internationale. Il s'agit des MSI qui demandent un engagement direct et étroit dans les opérations internationales. Les PME qui adoptent les MSI de ce groupe sont généralement en période de grande croissance. Cette croissance conduit les dirigeants de ces PME à mettre en place une structure d'entreprise qui permet de respecter les délais exigés par les clients tout en préservant le niveau de qualité de leurs produits. Les effets de l'adoption des MSI de ce groupe se manifestent dans la plus part des dimensions de l'entreprise avec une intensité plutôt élevée.

Le troisième groupe nommé « Les MSI de l'efficacité / efficacité » comprend les MSI qui garantissent une croissance des activités internationales tout en minimisant l'engagement des moyens de l'entreprise. Ce groupe de MSI requiert un certain niveau de maturité qui permet à l'entreprise de déterminer l'engagement nécessaire et suffisant à la réussite de ses activités internationales. D'un autre côté, les MSI de ce groupe obligent les entreprises qui les adoptent de se départir d'une partie des exécutions des opérations qui peut dans certains cas fait perdre aussi une partie du contrôle. C'est l'expérience de la PME adoptant ces MSI qui lui assure le minimum de contrôle nécessaire à préserver ses intérêts de sur les marchés internationaux.

Les résultats de cette étude permettent de comprendre partiellement les changements stratégiques que la PME peut adopter dans sa démarche internationale. Nous croyons que l'étude des effets de l'information externe à la PME peut compléter l'aspect révélé par notre étude pour bien saisir le comportement des PME dans leurs processus d'internationalisation.

II Limites de la recherche

L'utilisation des études de cas permet d'obtenir des résultats riches en information et découvrir des nouvelles dimensions pour expliquer un phénomène ou une problématique. Par contre, cette méthode possède des limites lorsqu'il s'agit de codifier les données ou généraliser les résultats obtenus (Eisenhardt, 1989). En effet, l'étude de 8 entreprises adoptant 8 MSI différentes est insuffisante pour permettre une généralisation sur les effets des stratégies d'internationalisation au niveau des PME. En choisissant un échantillonnage non probabiliste par jugement, il est impossible d'assurer une validité externe de notre échantillon. La méthode adoptée est pertinente pour explorer les dimensions non encore étudiées.

Par ailleurs, les réponses obtenues des personnes interrogées peuvent contenir une part de subjectivité qui pourrait dévier les résultats de la recherche. Poser les mêmes questions à

plusieurs responsables dans chacune des entreprises aurait permis de minimiser le biais provoqué par la subjectivité des répondants ou l'incompréhension partielle ou totale des questions posées.

De plus, la codification des données par une seule personne n'aide pas à valider le résultat de la recherche. L'interprétation du chercheur peut être influencée par son point de vue personnel et par sa vision des choses.

III Avenues de recherches futures

La nature exploratoire de la recherche constitue une invitation à l'utilisation des résultats de l'étude dans plusieurs autres applications. Après une exploration des effets des MSI au niveau des PME, il reste à réaliser des études empiriques pour valider les effets de chacune des MSI au niveau de chacune des dimensions définissant la PME. Par exemple, il serait pertinent de réaliser une étude sur les effets des co-entreprises à parent dominant au niveau de la gestion des ressources humaines dans les PME.

Par ailleurs, il nous paraît nécessaire de réaliser une étude pour valider les trois groupes d'impacts des MSI, en tenant compte de deux variables modératrices suivantes selon quelques-uns des dirigeants rencontrés :

1. La distance culturelle entre le pays d'origine de la PME et son marché étranger
2. Le secteur d'activité des entreprises étudiées.

De plus, il reste à établir la liaison entre les effets des MSI, le traitement de l'information provenant de l'environnement de la PME et les facteurs de motivation du changement de niveau d'engagement international (figure2) pour mieux comprendre comment une PME change son niveau d'engagement international.

Enfin, nous espérons que notre recherche sera utile à la compréhension générale du processus d'internationalisation des PME.

BIBLIOGRAPHIE

Abell, D. (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, Printice-Hall.

Allaire, Y. et M. E. Firsirotu, (1990), «Les fondements stratégiques du phénomène de mondialisation », *Revue Gestion*, septembre, p. 11-20.

Arena, A. et al. (1985) , *Artisanat de production industrielle et évolution économique régionale*, COREM-ERFI, Montpellier.

Aubert, B. A. (1992), « Analyse transactionnelle du phénomène de l'impartition » *Cahier GreSI*, n° 93-03.

Barry, S. (1978), «Organization Design in the Smaller Entreprise», dans D.T. Bryault et R.J. Niehaus, *Manpower, Planning and Organization*, New York, Plenum Press.

Beamish, P. et H.S. Munro, (1987) « Exporting for Success as a Small Canadian Manufacturer », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.4, n°4, printemps, p. 38-43.

Beamish, P., et J. Banks, (1987) , « Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Entreprise », *Journal of International Business Studies* ,p. 1-16.

Beamish, P. W.(1985), « The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries », *Columbia Journal of World Business*, Vol.20, p. 13-19.

Berg, S., J. Duncan, et P. Friedman, (1983) , *Joint Venture Strategies and Corporate Innovation*, Massachusetts, Oelgeschlager, Gunn&Hain, Publishers, Inc.

Bilkey, S. et J. Warren, (1978), « An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms », *Journal of International Business Studies*, Vol.10,p. 93-98.

Baird, I. S., M. A. Lyles, et J. B. Orris, (1994) « The Choice of International Strategis by Small Businesses », *Journal of Small Business Management*, Vol.32, n°1, p. 48-59.

Bygrave, J. et W. Hofer, (1992), « Théorizing about Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and practice*, Vol.16, n°1.

Carland, J. A., J. F. Hoy, et W. Boulton, (1984), «Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners : a Conceptualization», *Academy of Management Review*, Vol.9, p. 354-359.

Causse, G. (1994), *Partenariat Nord-Sud :de l'alliance à la co-entreprise*, Notes de recherches n° 94-39, Université des réseaux d'expression française, Paris.

- Causse, G. (1993), *Le transfert de technologie dans le domaine du management : application à l'Afrique francophone*, Revue intercultures.
- Caves, R. et S. Mehra, (1988), « Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries », dans M. Porter, ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston.
- Cavusgil, S. T. (1984), « Organizational Characteristics Associated With Export Activity », *Journal of Management Studies*, Vol.21, n°1. janvier.
- Cavusgil, S. T. (1980), *On the Internationalization Process of Firms*, European Research, Vol.8, p. 273-81.
- Chan, P. S. (1995), « International Joint Venture vs. Wholly Owned Subsidiaries », *Multinational Business Review*, Vol.3, n°1, printemps, p. 37-44.
- Chandler, A. D. (1986), « The Evolution of Modern Global Competition », dans Porter, M. E., *Competition in Global Industrie*, Harvard Business School Press, p. 405-448., Boston.
- Chossudovsky, M. (1998), *La Mondialisation de la pauvreté*, Les éditions écosociété, Montréal.
- Chowdhury J. (1992), « Performance of International Joint Ventures and Wholly Owned Subsidiaries », *Management International Review*, Vol.32, p. 105-113.
- Churchill, B. C. (1955), « Age and Expectancy of Business Firms », *Survey of Current Business*, décembre, p. 3-25.
- Cole, A. H. (1942), « Entrepreneurship as an Area of Research », *Journal of Economic History, Supplement*, n°2, p. 118-126.
- Constans, R. T. et L. S. Welch, (1982), « Licencing and the Internationalisation of Smaller Companies: Some Australian Evidence », *Management International Review*, Vol 22, n° 3, p. 35.
- Contractor J. (1990), « Contractual and Cooperative Forms of International Business : Towards Unified Theory of Modal Choice », *Management International Review*, Vol.30, n°1, p. 31-54.
- Cooper, A. et C. Dunkelberg, (1982), « Entrepreneurial Typologies : an Empirical Study », dans K. Vesper, ed., *Frontiers of Entrepreneurial Research*, Université de Washington.
- Cooper, A. C. (1964), « R&D is More Efficient in Small Companies », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 75-83.
- Covin, J. et D. Selvin, (1989), « The Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments », *Strategic Management Journal*, Vol. 10, n° 1, p. 75-85.

- Dalli, D. (1994), « The « Exporting » Process : The Evolution of Small and Medium Sized Firms », *Advances in International Marketing*, Vol.6, p. 85-110.
- Datta, D. K. (1988), « International Joint Venture : A framework for Analysis », *Journal of General Management*, Vol.14, n°2, hiver, p. 78-90.
- Deeks, J. (1973), «The Small Firm-Asset or Liability ?», *Journal of Management Studies*, Vol.10, n°1, p. 25-47.
- DeNoble, A. F., R. M. Castaldi et D. M. Moliver (1989), « Export Intermediaries : Small Business Perceptions of Services and Performance », *Journal of Small Business Management*, avril ,p. 33-41.
- Douglas, S. P. et Y. Wind, (1987) «The Myth of Globalisation», *Columbia Journal of World Business*, hiver, p. 19-29.
- Downing, G. (1971), *Basic Marketing, A Strategic System Approach*, Merril Publishing co, Los Angeles.
- Dunning, J. H. (1993), *Multinational Entreprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham.
- Dzaka, T. et al., (1990), *La société conjointe en Afrique est - elle performante ?*, Notes de recherche UREF / AUPELF, Réseau entrepreneuriat, n°92-29.
- Eisenhardt, K (1989), « Bulding Theories From Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol.14, n°4,p. 532-550.
- Evans, G. H. (1949), «The Entrepreneur and Economic Theory : a Historical and Analytical Approach», *American Economic Review*. Paper and Proceeding, Vol.39, p. 336-348.
- Fabi, B. et D. J. Garant, (1997) « La gestion des ressources humaines en PME», dans Julien, P. A. et al., *Les PME bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.
- Fabi, B., D. J. Garant, et N. Pettersen, (1994), *La GRH en PME : proposition et application d'un modèle contingentiel*, Cahier de recherche n°. 94-04, GEEPME-UQTR, communication présentée au congrès international francophone de la PME (CIFPME), Carthage, octobre 1993, p. 15.
- Fantar, M. H.(1993), *Carthage Approche d'une civilisation*, tome 2,Alif – Les Éditions de la Méditerranée, Tunis.
- Fernandez, G. P. et A. Noël, (1993), «Les alliances stratégiques», *Cahier d'enseignement du CETAI*, n°.93-01, École des HEC, Montréal,

Filey, A. et R. Aldag (1978), «Characteristics and Measurement of an Organizational typology», *Academy of Management Journal*, décembre.

Filion, L. J. (1991), *Vision et relation*, Edition de l'entrepreneur, Montréal.

Fuguet, J. J., D. Peguin, M. F. Renard et N. Richez-Battesti, (1986), « L'impact de la contrainte extérieure sur des zones d'activité urbaine ou locale », *Final Report for the DATAR*, , CEFI, Aix-en-provence, décembre.

Gélinier, O. et A. Gaultier, (1974), *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*, Éditions Hommes et Techniques, Paris,.

Geringer, M. et L. Hebert, (1991) « Measuring Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, n° 22, été, p. 249-263.

Geringer, M. et L. Hebert, (1989), « Control and Performance of International Joint Ventures » *Journal of International Business Studies*, n°.20, été, p. 235-254

Gingras, L., N. Magnenet-Thalman, et L. Raymond, (1986), *Systèmes d'information organisationnels*, Gaëton Morin, Chicoutimi.

Gomes-Casseres, B. (1989), « Ownership Structures of Foreign Subsidiaries, Theory and Evidence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, n°.11, p. 1-25.

Greiner, L. (1972), «Evolution and Revolution of Organization Growth», *Harvard Business Review*, Vol.50, n°.4, p. 37-46.

Grelaud, M. et Y. Gasse, (1995), *Alliances stratégiques entre PME du nord et PME du sud : Conditions de réalisation et de pérennité*, Notes de recherches n° 9-51, Université des réseaux d'expression française, Paris.

Gross, H. (1958), *Petites entreprises et grands marchés*, Éditions d'Organisation, Paris.

Hill C., P. Hwang et W. Kim (1990) , « An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode », *Strategic Management Journal*, Vol.11, p. 117-128.

Hollander, E. D. et al. (1967), *The Future of Small Business*, Praeger, New York.

Holmes, S. et P. Kent, (1991), « An Ampirical Analysis of the Financial Structure of Small and Large Australian Manufacturing Enreprises », *The Journal of Small Business Finance*, Vol.1, n°2, p. 141-154.

Hornell, E. et J. E. Vahlne, (1982), « The Changing Structure of Swedish Multinational Companies », *Center for International Business Studies, University of Uppsala*, document de travail 12.

Hu, M. Y. et H. Chen, (1996), « An Empirical Analysis of Factors Explaining Foreign Joint Venture Performance in China », *Journal of Business Research*, n°.35, p. 165-173.

Huberman, A. M. et M. B. Miles, (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

Huff, S. L. (1991), « Outsourcing of Information Services », *Business Quarterly*, printemps, p. 62-65.

Ingham, M. (1991), « La perception du succès des alliances stratégiques », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.4, n°.2, p. 43-62.

Ives, B., S. Hamilton, et G. B. Davis, (1980); « A Framework for Research in Computer-Based Management Information Systems », *Management Science*, Vol.26, n°.9, p. 910-934.

Jaeger, C. (1982), *Artisanat et capitalisme*, Payot, Paris.

Janger, A. R. (1980), *Organization of International Joint Ventures*, Conference Board Report n° 787, New York.

Johanson, J. et J. E. Vahlne, (1977), « The Internationalization Process of the Firms –A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, n° 8, printemps / été ,p. 23-32.

Johanson, J. et F. Wiedersheim-Paul, (1975), « The Internationalisation of the Firm - Four Swedish Cases », *Journal of Management Studies*, Vol.12, n°.3, octobre.

Jolly, D. (1995), « Le champ des alliances interentreprises », *Revue Gestion*, Vol.20, n°.4, mars, p. 40-47.

Julien, P. A. et al. (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.

Julien, P. A. et M. Marchesnay, (1992) « Des procédures aux processus stratégique dans la PME », *Piccola Impresa*, Vol.1, p. 13-43.

Julien, P. A. et M. Morin, (1995), *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Julien, P. A. et J. Chicha, (1982), «Vers une typologie multicritères des PME manufacturières», *Cahiers de recherche du GREPME*, n°.82-06.

Killing, J. P. (1982), « How to Make a Global Joint Venture Work », *Havard Business Review*, Vol.61, n°.3, mai-juin, p. 120-127.

Killing, P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger, New York.

Kleinschmidt, E. J. et Ross, R. E. (1984), « Export Performance and Foreign Market Information : Relationship for Small High-Technology Firms », *Journal of Small Business-Canada*, Vol.2, n°2, Fall, p. 8-23.

Kogut, B. (1988), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management*, Vol.9, n°4, p. 319-332.

Kogut, B. (1989), « the Stability of Joint Ventures : Reciprocity and Competitive Rivalry », *The Journal of Industrial Economics*, Vol.38, n°2, p. 183-198.

Kotler, P. et B. Dubois, (1994), *Marketing Management*, Publi-Union, Paris.

Lecraw, D. (1983), « Performance of Transnational Corporations in Less Developed Countries », *Journal of International Business Studies*, Vol.14, printemps / été, p.15-33.

Levitt, T. (1983), «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, mai / juin, p. 92-102.

Lewis, A. et Jordan, D. (1990), *Partnerships for Profit*, The Free Press, New York.

Lorange, P. et J. Roos, (1991), « Why Some Strategic Alliances Succeed and Others Fail », *The Journal of Business Strategy*, Vol.12, n°1, janvier-février, p. 25-30.

Luostarinen, R. (1979), « *The Internationalization of the Firm* », Acta Academica Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.

Lyles, M. A., I. S. Baird, D. F. Kuratko et J. B. Orris (1993), « The Impact of Formalized Planning on Strategic Choice in Small Businesses », *Journal of Small Business Management*, n°31, avril, p. 38-50.

Mader, F. (1979), «Un échantillon d'entreprises en difficultés», *Journal de centrale de bilan*.

Mahé De Boislandelle, H. (1994), « Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME », dans Brabet et al, op. cit., p. 259-269.

Marchensay, M. (1988), «La mercatique de la petite entreprise », *Revue Internationale PME*, Vol.1, n°3.

Marchesnay, M. (1991), *Économie d'entreprise*, Édition Eyrolles.

Marchesnay, M., R. Perez, et R. Riex, (1984); « Compétitivité, système de gestion et politique industrielle », dans *Entreprise, Gestion et compétitivité*, Economica, Paris.

Marchesney, M. (1997) «Le management stratégique», dans Julien, P. A. et al., *Les PME bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.

Miller, D. et P. H. Friessen, (1982), « Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms : Two Models of Strategic Momentum », *Strategic Management Journal*, Vol.3, n°.1, p. 10-25.

Minzberg, H. et J. Quinn, (1991), *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall International.

Moini, A. H. (1995), An Inquiry Into Successful Exporting : an Empirical Investigation Using a Three-Stage Model », *Journal of Small Businesses Management*, Vol.33, n°.3, juillet, p. 9-25.

Monczka, N. et R. J. Trent, (1991), « Global Sourcing : a Development Approach », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol.33, n°.3, printemps, p. 2-8.

Morin, E. (1977), *La nature de la nature*, Edition du seuil, Paris

Nakamura, M. (1991) , « Modeling the Performance of U.S. Direct Investment in Japan : Some Empirical Estimates », *Managerial and Decision Economics*, n°.12, p. 103-121.

Nollet, Kélada et Diorio (1986), *La gestion des opérations de la production*, Gaëton Morin, Chicoutimi.

O.C.D.E; (1997), *PME et mondialisation étude par pays*, O.C.D.E., Vol.2.

Ohmae, K. (1985), « Triad Power: the Coming Shape of Global Competition » , *The Free Press*, New York.

Oman, C. (1988), « Les nouvelles formes d'investissement dans les P.V.D », *Études du Centre de Développement de l'O.C.D.E.*, Paris, n°.154,p. 106.

Oviatt, B. M. et P. P. McDougall, (1994), « Toward a Theory of International New Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol.25, n°.1, premier trimestre, p. 45-64.

Parkhe, A. (1993), « Messy Research, Methodological Predispositions, and Theories Development in International Joint Venture », *Academy of Management Review*, Vol.18, n°.2, p. 227-268.

Perreault, J. D. (1997) «Le marketing de la PME», dans Julien, P. A. et al., *Les PME bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.

Perrien, J., J. E. Chéron, et M. Zins, (1983) « *Recherche en marketing* », Gaëtan Morin, Chicoutimi.

- Petrella, R. (1995), « *Écueils de la mondialisation* », Les grandes conférences, Éditions Fides, Montréal.
- Pickholz, J. W. (1988), « The End of the World (As we know it): Market Segmentation is Changing the Way the World Turns », *Direct Marketing*, septembre, p. 42-45.
- Poisson, R. et Z. Su, (1996), *Les stratégies d'internationalisation des P.M.E. État actuel des recherches et perspectives.*, Université Laval SORCIER, Document de travail 96-64.
- Porter, M. (1981), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris.
- Porter, M. E. (1986), « *Competition in Global Industries* », Harvard business school press, Boston.
- Preston, L. (1977), «The World of Small Business : a Suggested Typology», *American Journal of Small Business*, avril.
- Puthod, D. (1996), *Comprendre les alliances des PME*, , communication présentée au congrès international francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, octobre 1996.
- Puthod, D. et S. Ganassali, (1996), *L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME*, communication présentée au congrès international francophone de la PME (CIFPME), Trois-Rivières, octobre 1996.
- Quelch, J., A. Hoff, et J. Edward, (1986), «Customizing Global Marketing», *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 59-68.
- Raymond et Blili, S. (1997) « Les systèmes d'information», dans Julien, P. A. et al., *Les PME bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.
- Raymond, P. et Z. Su, (1996), « Les stratégies d'internationalisation des P.M.E, état actuel des recherches et perspectives », *Centre de service d'orientation et de recherche sur la compétitivité internationale et l'ingénierie de l'entreprise réseau*, document de travail 96-64, octobre.
- Reynolds, J. (1984), « The Pinched Shoe Effect of International Joint Ventures », *Columbia Journal of World Business*, été, p. 23-29.
- Robinson, R. B. et J. A. Pearce, (1983), « The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol.4, juillet - septembre, p. 197-207.
- Rochette, R. (1997) «La gestion des opérations», dans Julien, P. A. et al., *Les PME Bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.

Roux, E. (1987), « Le modèle intégré de la décision d'exporter en PME-PMI. » *Recherche et application en Marketing*, n°3.

Russel, J. et P. Lawrence, (1988), « Beyond Vertical Integration : The Rise of Value-adding Partnership » *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 94-101.

Scully, J. I. et S. E. Fawcett, (1994), « International Procurement Strategies : Challenges and Opportunities for the Small Firm », *Production and Inventory Management Journal*, deuxième trimestre, p. 39-46.

Seamus G. C. (1984), « Joint Ventures with Third World Multinationals : A New Form of Entry to International Markets », *Columbia Journal of World Business*, été, p.18-22.

Shan, W. (1990), « An Empirical Analysis of Organizational Strategies by Entrepreneurial High-technology Firms », *Strategic Management Journal*, Vol.11, février, p. 129-139.

Sharp, et al. (1990), « Defining Production Management Core Applications for Small Businesses », *Computer and Industrial, Engineering*, Vol.18, n°2, p. 191-199.

Souchon, A. L. et A. Diamantopoulos, (1996), « A Conceptuel Framework of Export Marketing Information Use : Key Issues and Research Propositions », *Journal of International Marketing*, Vol.4, n°3.

Sriram, V. et H. J. Sapienza, (1991), « An Empirical Investigation of the Role of Marketing for Small Exporters », *Journal of Small Business Management*, Vol.29, octobre, p. 33-43.

Stasch, S. F. et J. L. Ward, (1987), *Some Observations and Research Opportunities Regarding Marketing of Smaller Businesses*, Compte rendu de Research Symposium on The Marketing/Entrepreneurship Interface, p.39-53.

St-Pierre, J. et R. Beaudoin, (1997) «Les problèmes financiers de la PME : État de la question», dans Julien, P. A. et al., *Les PME bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Québec.

Talbot, J. (1991), *L'impartition : de la réduction des coûts à l'avantage stratégique*, Conférence dans le cadre des journées du CEFRIQ, Québec.

Terpestra, V. et B. L. Simonin, (1993), « Strategic Alliance in the Triad : an Exploratory Study », *Journal of International Marketing*, Vol.1, n°1, p. 4-25.

Tomlinson, J. (1970), *The Joint Venture Process in International Business : India and Pakistan*, MIT Press, Cambridge, MA.

Torres, O. (1994), *Territoire, PME globales et réseaux internationaux*, Communication à l'International Management of Firms Networks, Ajaccio.

Treadgold, A. D. (1990), «The Developing Internationalization of Retailing», *International Journal of Retail and Distribution Management*, n°18, p. 4-11.

Tse, D. K. et al, (1988), «Does Culture Matter ? A Cross-Cultural Study of Executives Choice, Decisiveness, and Risk Adjustment in International Marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 52, octobre, p. 81-95.

Tube, V. (1986), *Entreprises conjointes et coopération Nord-Sud*, Colloque de l'AIDEA, Université de Louvain la Neuve, Novembre.

Turnbull, P.-W. (1987), « A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process », dans, *Stan D.Reid & Philip J. Rosseon, Editors, Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, New York.

Van Horn, M. (1990), « Market-Entry Approaches for the Pacific Rim », *Journal of Business Strategy*, Vol11, mars-avril, p. 14-19.

Vergas, G. (1984), « Les crises de croissance de la PMI-PME », *Revue française de gestion*, janvier - février.

Vesper, K. (1979), *Strategic Management and Organization Types : Commentary*, The free press, New York.

Welch, L. S. et R. Luostarinen, (1988), « Internationalization : Evolution of a Concept », *Journal of General Management*, Vol.14, n°2, p. 34-55.

Welch, L. S. et F. Wiedersheim-Paul, (1980), « Initial Exports –A Marketing Failure ? », *Journal of Management Studies*, Vol.17, octobre.

Yip, G. S. (1992) , *Total Global Strategy*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

Zenoff, D. B. (1970), « Licencing as Means of Penetrating Foreign Markets », *Idea*, été, p. 197-298.

Zins, M. (1983), « Le marketing international de la technologie », *Revue Gestion*, Vol.8, n°4, p. 31-37.

ANNEXES

Annexe A :

Les grilles d'entrevues des entreprises

I Entreprise A: (MSI : Importation directe)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le VP marketing de l'entreprise a exprimé la mission par ce qui suit : Il s'agit d'une entreprise manufacturière canadienne spécialisée dans le design, l'assemblage, la finition et le marketing de mobiliers de salles à manger de moyen et haut de gamme.
CA total :	15 millions \$ can.
Volume d'exportation :	55 % du chiffre d'affaire (8 millions \$ can).
Volume d'importation :	10 % du volume d'achat
Nombre d'employés :	115.

2- Historique de l'entreprise et la stratégie d'internationalisation

L'entreprise A est fondée en 1991 dans un entrepôt à Maskinongé avec 3 employés.

Elle a réussi à maintenir un rythme de croissance soutenue autour de 55% par an.

En 1996 l'entreprise comptait 35 employés.

3- Description de la stratégie d'internationalisation

L'importation a commencé chez l'entreprise A en novembre 1999. Elle avait un besoin à combler en pièces décoratives dans un type de bois fréquemment demandé sur le marché mais indisponible au Québec. Il fallait trouver un design différent et une qualité meilleure. L'entreprise s'est dirigée vers l'Italie un pays réputé pour ses capacités de design et la bonne qualité de ses produits dans le secteur des meubles.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	C'était une première étape pour démystifier les affaires à l'étranger (ce n'est pas si compliqué que ça contrairement aux vieux paradigmes). Ce qui a ouvert les esprits et permis de voir la globalisation des marchés sous un angle différent. C'est une vision plus positive qui motive les dirigeants à intensifier leurs affaires avec des acteurs étrangers.		Le VP marketing
La mission	Cela a renforcé la mission actuelle et a permis d'éviter les tentatives d'intégration verticale. Ce qui a réservé un champ de spécialisation à l'entreprise qui est de faire de l'assemblage et non la fabrication des meubles.		Idem
La vision	Il n'y a pas d'effets.		Idem
La culture	L'importation nous oblige à bien communiquer avec nos fournisseurs. Aujourd'hui, nous avons besoin de plusieurs personnes qui parlent plusieurs langues dans notre équipe.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'image	Nous avons haussé la qualité dans la gamme des produits. Nos produits sont considérés aujourd'hui de haut de gamme..		Idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Plus d'éléments à considérer dans la prise de décision. Il faut prendre en considération un bassin d'approvisionnement plus large qu'avant (Québec Canada). C'est une conséquence logique à l'élargissement des sources d'information.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
<u>2-1- Le marketing</u>	L'utilisation des arguments concernant une meilleure qualité des produits importés. En plus, la qualité du design est supérieure à celle qu'on retrouve chez les manufacturiers		Idem

	québécois.		
Les ressources allouées à la fonction marketing	15% de plus.		Idem
<i>a) Le produit :</i>			
Les compositions des produits		2	Idem
Les lignes des produits		2	Idem
<i>b) La promotion :</i>			
Les types de publicité	Nous assurons une meilleure formation pour les détaillants pour mieux vendre les produits.	3	Idem
Les canaux de publicité	Nous effectuons plus de publicité directe chez nos marchands (télécopieur, courrier, courrier électronique, etc.).	3	Idem
<i>c) Le prix</i>			
Les méthodes de calcul des prix	Elles sont affectées par les nouveaux frais de douanes de transport de transbordement d'assurance etc.	3	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Il n'y a pas d'effets parce que notre stratégie n'est pas celle des bas prix. Nous nous basons sur notre capacité de différenciation.	1	Idem
<i>d) La distribution :</i>			
le contrôle des canaux	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
la diversification des canaux	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-2- Le système d'information organisationnel</u>	Pas de changements à part la considération des décalages horaires lors de nos communications en provenance de nos partenaires étrangers. En plus de la considération des délais plus long de transport avec l'outre mer. Les changements ont affecté surtout les paramètres des programmes et non la programmation.		Idem
La nature de l'information cherchée	Nous sommes plus attentifs aux événements tel que les foires et les salons par le réseau Internet. En plus, nous utilisons Internet dans la recherche de fournisseurs de quelques produits spécifiques.	2	Idem
Les sources d'information	Notre contact en Italie nous réfère à d'autres	2	Idem

externes	fournisseurs qui nous aident à développer le réseau européen.		
Les sources d'information organisationnelles	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La procurement ou le développement des différentes applications	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les types d'applications	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les technologies d'information utilisées	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-3- La production</u>	Suite aux contraintes de transport et l'obligation de gagner du volume d'air dans l'emballage de nos marchandises nous avons demandé à notre fournisseur en Italie de désassembler plus ses chaises. D'où nous étions obligés de modifier notre production et nos emballages. Nous avons même appliquer cela auprès de nos fournisseurs québécois.		Le contrôleur
La composition du produit	40% de changement au niveau des techniques de production.	40%	Idem
L'emballage du produit	Il n'y a pas d'effets.	0%	Idem
La capacité de production (%)	Une augmentation de 5% suite à des économies au niveau de la réparation.	5%	Idem
La conception de nouveaux produits	Il y a eu des changements importants.	4	Idem
Les modes de production		2	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM),	Les effets sont surtout : l'acquisition de nouvelles machines et la formation du	3	Idem

nouvelles machines, main d'œuvre	personnel.		
La planification intégrée de la production	Très peu d'effets. Nous avons utilisé le système PVA dès le départ, et notre main d'œuvre est polyvalente.	1	Idem
L'établissement des coûts	Les changements concernent surtout les chaises.	3	Idem
La gestion de la qualité	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
2-4- Les finances	Principalement nous avons pris une assurance pour les comptes à recevoir (SEE).		Idem
Les sources de financement de l'entreprise	Nous travaillons avec un système de lettre de crédit. En plus des détails légaux concernant les modes de paiement. Ce qui a imputé un peu notre marge de manœuvre au niveau du cash flow.	2	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	L'imputation du cash flow suite à l'utilisation des lettres de crédit avec les fournisseurs ce qui diminue les marges de manœuvres.	2	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
2-5- Les ressources humaines	Nous misons d'avantage sur le niveau académique. Nous avons besoins de personnes « allumées » qui sont capables de prendre des décisions et soient autonomes. L'ouverture à l'étranger a accentué l'importance de ces dimensions. Nos employés doivent être capables d'interagir avec des idées nouvelles et de nouveaux procédés de fabrication.		Idem
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)		3	Idem
La conservation des RH (rémunération motivation)		3	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)		3	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)		3	Idem
III Effets au niveau environnemental			

Les acteurs de l'environnement	Il y a eu un effet d'entraînement, les modèles importés d'Italie ont été imités par des fournisseurs locaux.		Le VP Marketing
Les clients	Nous constatons une meilleure perception de nos produits.	2	Idem
Les fournisseurs	Nous avons des nouvelles techniques de fabrication que nous essayons d'appliquer avec les fournisseurs locaux et modifier les vieux paradigmes locaux.	2	Idem
Les sous-traitants	Nous n'avons pas.	0	Idem
Les distributeurs	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les concurrents	Ils ont copié certains modèles.	2	Idem
Les prestataires de services	Nous faisons affaire avec une firme comptable qui s'occupe de l'aspect juridique et l'aspect financier dans les transactions à l'étranger.	3	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)		2	Idem
Les institutions publiques locales	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les gouvernements	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Concernant les prochaines étapes du processus d'internationalisation, le contrôleur de l'entreprise A nous indique qu'il n'y aura pas de changements radicaux dans la stratégie actuelle. Il a tout de même précisé que son entreprise a réalisé un premier pas l'an dernier, et elle s'attend à plus d'adaptation dans le futur, pour passer ensuite à l'exportation Outre mer.

II Entreprise B : (MSI : Exportation directe)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le directeur général a exprimé la mission de son entreprise par ce qui suit : C'est la production de meubles haut de gamme pour enfants livrés dans des délais rapides.
------------------	---

CA total :	12 millions \$ can.
Volume d'exportation :	85% du chiffre d'affaire (10 millions \$ can).
Volume d'importation :	3% du volume d'achat.
Nombre d'employés :	70.

2- Historique de l'entreprise :

1988 Acquisition d'une petite usine de fabrication de jouets et accessoires en bois pour enfants située à Grondines. CA 225 000.

1989 Ajout du produit : chaise sur billes en bois.

1992 Ajout de nouveaux produits : mobiliers de cuisines, unités murales, tables de salon et les meubles rembourrés.

1993 Elimination des produits non rentables et efforts de mise en marché des chaises sur billes en métal. CA 1 436 693

1995 Accent mis sur l'exportation et le marketing pour bien vendre les produits sélectionnés (meubles juvéniles et chaises sur billes de métal).

1996 Déménagement à Sainte-Anne-de-la-Pérade et participation fructueuse dans une exposition à Tokyo.

1997 Forte croissance des ventes sur le marché américain. Etude des marchés chiliens et argentins. Investissements importants dans des équipements de production.

1998 Collaboration avec l'association des fabricants de meubles du Québec pour mieux développer le marché de l'Amérique Latine. CA 9 385 750

3- Description de la stratégie d'internationalisation

Le directeur général a exprimé sa stratégie d'internationalisation comme suit :

« C'est la diversification des marchés, quand ça va bien nous visons l'exportation pour avoir plus de commandes. Nous allons sur des marchés qui absorbent chacun un de nos créneaux. Le marché américain absorbe le créneau meubles pour enfants haut de gamme (qui est une niche dans la niche des meubles pour enfants). Cette spécialisation nous permet d'aller chercher des

marchés partout dans le monde mais nous avançons étape par étape. Juste, nous prenons notre part dans chacun de ces marchés. »

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets perçus par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	C'est le côté marketing qui s'est développé par la création d'outils de travail Marketing pour les vendeurs et des catalogues pour les clients. En plus, nous participons activement dans des salons et expositions internationales.		Le Directeur Général
La mission	Il n'y a pas d'effets.		Idem
La vision	Nous avons changé notre manière de considérer les marchés d'exportation. Le marché américain est considéré aujourd'hui comme un marché local ou naturel. Cette vision continue à changer dans le même sens. S'il y a moyen d'exporter sur une autre planète notre marché naturel sera le marché terrien. La langue aussi évolue, le personnel devient bilingue et trilingue.		Idem
La culture	Notre personnel s'adapte à une nouvelle mentalité des nouveaux marchés qui s'expriment dans la langue anglaise. Ce marché se caractérise par une dynamique différente par rapport aux marchés canadiens. Les exigences de recrutement donc changent en fonction du marché et de la culture visée.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'image	L'exportation nous a poussé à réduire nos gammes de produits et rester là où nous sommes bons. Comme cela nous entrons moins en conflits d'intérêts avec nos concurrents. Nous avons une plus grande importance auprès de nos fournisseurs et nos clients		Idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Les décisions sont prises d'une manière plus		Idem

	réfléchi autour d'une table où les responsables marketing participent activement. Nous avons constitué une commission au niveau de la production pour avoir un plus grand niveau de concertation.		
II Effets au niveau organisationnel			
2-1- Le marketing	Nous avons aujourd'hui une image unique qui a remplacé l'image multiple, suite à l'élimination de plusieurs produits et la décision de se concentrer sur un seul secteur. Comme cela nous avons refait toute l'image.		Idem
Les ressources allouées à la fonction marketing	C'est tout un changement, nous avons 6 vendeurs, aujourd'hui 30. Nous avons un VP Marketing à temps plein (c'est un changement radical).		Idem
a) Le produit :			
Les compositions des produits	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les lignes des produits	Nous enregistrons une augmentation d'une ligne de produit par an. Nous avons des produits qui s'adaptent aux modes et deviennent des classiques. C'est pour augmenter notre chiffre d'affaire que nous avons décidé d'élargir régulièrement nos lignes de produits tout en restant dans le même créneau de meubles pour enfants.	4	Idem
b) La promotion :			
Les types de publicité	Le budget publicitaire est passé de 80 000\$ à 1 million. Nous utilisons actuellement plusieurs types de publicités (catalogues, affiches, Internet...).	5	Idem
Les canaux de publicité	Nous utilisons toutes sortes de canaux publicitaires (des revues, des expositions des salons...).	5	Idem
c) Le prix			
Les méthodes de calcul des prix	C'était toujours bien géré.	1	Idem
l'influence de la concurrence	Ce n'est pas tellement important parce que	3	Idem

dans la fixation des prix	nous n'avons pas vraiment de concurrents directs. nous sommes dans une niche.		
d) La distribution :			
le contrôle des canaux	Nous avons plus de contrôle.	3	Idem
la diversification des canaux	Il n'y a pas d'effets.	1	Idem
<u>2-2- Le système d'information organisationnel</u>	Des changements importants : Nous sommes sur Internet, nous avons Intranet. nos vendeurs sur la route sont reliés à nos ordinateurs.		Idem
La nature de l'information cherchée	Il y a eu un peu de changement mais nous cherchions de l'information avant l'aventure de l'internationalisation.	3	Idem
Les sources d'information externes	Internet à eu un grand apport.	5	Idem
Les sources d'information organisationnelles	Les informations qui proviennent des consultants sont bien appréciées et utiles.	5	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Nous avons acheté d'autres logiciels et nous cherchons toujours à moderniser nos outils informatiques.	4	Idem
Les types d'applications	Moyennement.	3	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Il y a eu une mise à jour de beaucoup de logiciels existants.	3	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	4 personnes s'en chargent actuellement.	4	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	C'était faible et ça eu un grand impact après l'internationalisation.	5	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	C'est un bon outil qui nous permet de gérer un changement annuel de 40 % de capacité de production depuis 12 ans.	5	Idem
Les technologies d'information utilisées	Le principal changement est l'introduction d'Internet.	4	Idem
<u>2-3- La production</u>	Depuis l'exportation nous utilisons une technique de production de cellules appelée (PVA), qui a été influencée par la diversité des produits suite à la croissance engendrée par l'internationalisation.		Le planificateur de la production
La composition du produit	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'emballage du produit	20 %.		Idem

La capacité de production (%)	Une augmentation de 40% par an.		Idem
La conception de nouveaux produits	Nous enregistrons des modifications importantes à ce niveau.	4	Idem
Les modes de production	L'utilisation de la nouvelle technique de production en cellule.	5	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Nous avons renforcé nos contrôles d'une façon bien importante.	5	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	Nous avons aussi réviser nos méthodes de planification.	4	Idem
La planification intégrée de la production	Nous sommes en train de les modifier dans le moment.	5	Idem
L'établissement des coûts	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La gestion de la qualité	Nous avons eu toujours une bonne qualité mais nous améliorons un peu plus.	2	Idem
<u>2-4- Les finances</u>	Nous nous sommes inscrits à une assurance pour les comptes à recevoir (SEE).		Le directeur général
Les sources de financement de l'entreprise	Nous sommes allés chercher d'autres partenaires financiers.	4	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Il n'y a pas d'effets nous payons toujours nos fournisseurs à escompte.	0	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Nous avons engagé des contrôleurs.	4	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>	Nous y sommes. Nous avons préparé un manuel d'employés, un journal interne et nous considérons cette fonction très importante.		Idem
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	Le recrutement se fait par l'intermédiaire d'un consultant en ressources humaines. Nous offrons 350 heures de formation aux nouveaux employés avant de les engager.	5	Idem
La conservation des RH (rémunération motivation)	La préparation d'un manuel de l'employé.	3	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Nous offrons des programmes de formation continue.	5	Idem
L'environnement de travail	C'est bien mais ça change passablement.	4	Idem

(mobilisation, santé sécurité)			
III Effets au niveau environnemental			
Les acteurs de l'environnement	Nous avons de meilleures relations.		Idem
Les clients	Cela a moyennement changé (les clients sont intéressés par le service que nous leurs rendons mais peu par notre présence sur d'autres marchés).	3	Idem
Les fournisseurs	Nos fournisseurs auront une plus grande visibilité si nous sommes partout dans le monde.	5	Idem
Les sous-traitants	Ils sont bien contents.	5	Idem
Les distributeurs	Nous n'avons pas de distributeurs.	0	Idem
Les concurrents	Ils viennent de se rendre compte de notre présence. Mais nous avons toujours de très bonnes relations avec nos concurrents. Nous partageons même les frais de certaines expositions.	5	Idem
Les prestataires de services	Plus tu es gros plus ils viennent te solliciter.	5	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Nous sommes plus gros donc nous sommes plus connus donc nous avons plus de facilité. Les banques restent toujours des compagnies de profits !	5	Idem
Les institutions publiques locales	Ils nous encouragent continuellement.	5	Idem
Les gouvernements	Ils nous encouragent continuellement.	4	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Nous pensons actuellement créer un partenariat en Tunisie. Nous voulons avoir une stratégie efficace pour chaque région (une stratégie canadienne, américaine, etc.). Par exemple, pour l'Amérique latine ils n'ont pas de vendeurs et chaque usine possède ses propres magasins et nous devons s'adapter avec cette situation.

III Entreprise C : (MSI : acquisition de filiales)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le président du conseil d'administration a exprimé la mission de son groupe par ce qui suit : C'est la conception et la fabrication d'équipements fondée sur des technologies éprouvées pour l'industrie des pâtes et papiers et d'autres marchés industriels. Son principal marché est l'Amérique du Nord et son réseau commercial s'étend sur les cinq continents.
CA total :	175 millions.
Volume d'exportation :	75 % CA
Volume d'importation :	15 % pour les filiales canadiennes
Nombre d'employés :	Prés de 800 personnes.

2- Historique de l'entreprise :

1975 : Création de l'entreprise C par deux techniciens qui se spécialisent dans l'installation, l'instrumentation et le contrôle des machines de l'industrie des pâtes et papiers. (CA : 80 000\$).

1979 : Entrée du troisième associé principal qui entraîne une modification de la mission pour inclure les activités de fabrication des équipements pour l'industrie des pâtes et papiers.

1986 : Entrée de l'entreprise à la bourse de Montréal et l'adoption du développement par acquisition (une première usine de fabrication d'équipements pour les pâtes et papiers est achetée.) (CA 8 millions).

1986 1990 : Continuité dans le développement de l'entreprise (qui devient un groupe) par l'acquisition de compagnies au Canada et à l'étranger, ensuite leurs restructurations et parfois leurs mises en marchés.

1990-2000: Changement de cap dans la stratégie du groupe qui se traduit par « l'externalisation » de la fabrication et la concentration dans les activités de conception et d'ingénierie. Les entreprises sélectionnées doivent répondre à la nouvelle orientation amenée par un directeur d'une ancienne usine acquise par le groupe. D'un autre côté les dirigeants du groupe essaient de diversifier leurs acquisitions et chercher d'autres marchés où nous pouvons profiter des technologies créés.

Le président du conseil d'administration indique : « nous avons intensifié notre stratégie de niche et nous mettons le focus sur l'utilisation de nos expertises et de nos technologies de filtration comme levier de croissance dans différents marchés industriels, afin d'équilibrer nos sources de revenus et nos pôles de développement... Notre stratégie est axée sur l'efficience, les solutions technologiques à valeur ajoutée et l'expansion à forte teneur technologique et à large rayonnement commercial. »

Le groupe contient trois branches (les équipements de pâtes et papiers, les unités de fabrication et la branche de mise en place de procédés et de solution d'ingénierie.)

3- Description de la stratégie d'internationalisation

La stratégie internationale du groupe est une continuité de la stratégie générale. Il s'agit d'acquérir des entreprises performantes dans leurs marchés, qui répondent aux choix stratégiques du groupe. Cette stratégie permet selon le directeur général de la filiale de Trois-Rivières de bénéficier du savoir-faire et du réseau de vente de l'entreprise après l'avoir structurer pour optimiser son rendement et assurer la rentabilité de son investissement.

Le président du conseil d'administration exprime la stratégie d'internationalisation de son groupe par les deux points suivants :

- l'expansion par d'autres acquisitions stratégiques et des alliances commerciales
- la cession en sous-traitance des activités à moindre valeur ajoutée.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
I Effets au niveau décisionnel			
1-1- La stratégie générale	Nous remarquons deux effets stratégiques : - Le désir continue de rentabilité qui se traduit par la restructuration des entreprises acquises et la vente des entreprises qui ne répondent pas aux		Le directeur général de la succursale de Trois-Rivières.

	critères. - La diversification des marchés au niveau des secteurs d'activités et des pays.		
La mission	La spécialisation dans la conception des solutions technologiques mais ce changement n'est pas directement lié à l'internationalisation.		idem
La vision	Notre marché actuel est le monde entier et nous nous percevons comme un futur leader mondial dans notre spécialité.		idem
La culture	Les cultures de l'efficacité, l'optimisation et la rentabilité sont de plus en plus renforcées avec la croissance internationale de notre groupe.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		idem
L'image	Nous sommes perçus comme un groupe performant efficace et sérieux dans ses projets.		idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Notre méthode de prise de décision suit depuis toujours une ligne de respect des compétences de chacun. Les dirigeants du groupe respectent l'autonomie de chacune des entreprises. Par contre nous avons mis en place des structures de coordination entre les entreprises concernant le marketing, les RH et les technologies d'information.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
<u>2-1- Le marketing</u>	Plusieurs changements sont intervenus à plusieurs niveaux principalement la coordination de l'aspect publicitaire, et l'autonomie des entreprises dans les études de leurs marchés.		Idem
Les ressources allouées à la fonction marketing	Aucune idée		Idem
a) Le produit :			
Les compositions des produits	Nous n'avons pas de produits fixes puisque nous inventons des technologies adaptées aux clients.	3	Idem
Les lignes des produits	Nous avons ajouté la ligne de conception et d'ingénierie des procédés qui est devenue notre principal cheval de bataille. Par ailleurs,	5	Idem

	l'acquisition d'entreprises amène des composantes différentes et des lignes de produits complètement nouvelles.		
b) La promotion :	Nous avons effectué une coordination de la politique promotionnelle dirigée depuis notre siège social. Cela inclut la conception des messages et de l'image de l'entreprise, le choix des canaux de publicités,		
Les types de publicité	Nous passons par des étapes d'apprentissage à nos clients en assignant notre nom au nom de l'entreprise acquise et comme cela ils vont savoir que nous vendons les produits de leurs anciens fournisseurs et ils apprennent notre nom.	3	Idem
Les canaux de publicité	La coordination générale a eu de l'effet sur toutes les entreprises du groupe.	2	Idem
c) Le prix			
Les méthodes de calcul des prix	Suite à une acquisition nous procédons à une restructuration de l'entreprise et une « externalisation » de plusieurs activités pour baisser les prix de revient et augmenter la qualité de nos produits. Ces modifications se répercutent sur le prix à la vente et la marge de profits.	5	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Elle n'est jamais très importante.	1	Idem
d) La distribution :			
le contrôle des canaux	L'acquisition d'entreprises à l'étranger nous permet de profiter de la force de vente déjà sur place. Les vendeurs deviennent indépendants et ajoutent nos produits à leurs gammes.	4	Idem
la diversification des canaux	Nous utilisons toujours la distribution directe.	1	Idem
2-2- Le système d'information organisationnel	Le groupe veille à consolider les systèmes d'information des différentes entreprises par la création de structures informatiques communes.		Idem
La nature de l'information	Nous avons un système de veille performant	2	Idem

cherchée	concernant nos concurrents et le marché.		
Les sources d'information externes	Les sources d'information se développent avec l'acquisition.	4	Idem
Les sources d'information organisationnelles	Même constat.	4	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Chaque entreprise suit sa politique dans ce domaine.	2	Idem
Les types d'applications	Même constat.	2	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Même constat.	2	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	Même constat.	2	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	Oui chaque acquisition amène une expertise nouvelle.	5	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	Il est toujours important.	3	Idem
Les technologies d'information utilisées	Chacune des entreprises utilise la technologie qui lui convient le mieux.	2	Idem
<u>2-3- La production</u>	Nous avons changé notre vocation en « externalisant » les tâches de fabrication et gardant les tâches de conception et d'ingénierie.		Idem
La composition du produit	Cela change constamment.		Idem
L'emballage du produit	Même constat.	100%	Idem
La capacité de production (%)	Elle se multiplie avec chaque acquisition.		Idem
La conception de nouveaux produits	Nous concevons continuellement des nouveaux produits et de nouvelles technologies.	5	Idem
Les modes de production	Oui par « l'externalisation ».	4	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Se fait depuis toujours.	2	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	Même constat.	2	Idem
La planification intégrée de la production	Chaque entreprise est responsable de sa production.	2	Idem

L'établissement des coûts	Se fait en conséquence de « l'externalisation ».	4	Idem
La gestion de la qualité	Elle s'améliore suite à « l'externalisation » de la fabrication et la concentration sur la conception.	5	Idem
<u>2-4- Les finances</u>			Le propriétaire dirigeant
Les sources de financement de l'entreprise	Depuis 1986 nous sommes en bourse. Par ailleurs, nous faisons participer plusieurs organismes syndicaux dans le capital des entreprises pour les impliquer dans la prise des décisions et ainsi, créer un meilleur terrain d'entente.	5	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Il est évident que le lendemain d'acquisition la liquidité de l'entreprise va diminuer mais la restructuration et l'optimisation de la gestion de nos entreprises corrigent la situation dans des délais courts.	5	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Elle se fait naturellement par le développement de nos activités et la diversification de nos canaux de financement.	4	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>			
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	Nous avons créé une structure de coordination des stratégies de RH entre les différentes entreprises du groupe. Et nous recrutons de plus en plus pour bien gérer les entreprises acquises.	4	Idem
La conservation des RH (rémunération motivation)	Nous avons un problème puisque les acquisitions nous obligent à se départir de nos meilleurs éléments pour gérer les nouvelles entreprises acquises.	3	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Ça se fait selon la politique générale du groupe.	2	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)	Nous présentons un bon environnement.	3	Idem
<u>III Effets au niveau environnemental</u>			
Les acteurs de l'environnement			Idem
Les clients	Ils nous perçoivent plus grands et crédibles.	4	Idem
Les fournisseurs	Ils sont bien contents de nos performances.	3	Idem
Les sous-traitants	Nous contrôlons la distribution des contrats	5	Idem

	pour les pousser à assurer une indépendance par rapport à nous.		
Les distributeurs	Ils changent de statuts en devenant indépendants.	5	Idem
Les concurrents	Plusieurs de nos concurrents sont devenus des membres de notre groupe. Il y a une ambiance de méfiance chez quelques concurrents.	2	Idem
Les prestataires de services	Nous utilisons souvent leurs services et leurs expertises (juridiques financières etc...).	4	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Nous avons changé de banquier suite à son désintérêt du secteur des pâtes et papiers.	3	Idem
Les institutions publiques locales	Elles nous encouragent souvent.	2	Idem
Les gouvernements	Plusieurs facilités sont offertes pour nous aider.	2	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	Ils nous sollicitent de plus en plus. Et nous sommes actifs dans plusieurs ONG locales.	2	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Pour le court et moyen terme nous comptons arrêter d'acquérir des compagnies pour bien gérer celles que nous possédons. Après, nous analyserons les résultats avant de décider.

IV Entreprise D : (MSI : Exportation indirecte)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le propriétaire dirigeant a exprimé la mission de son entreprise par ce qui suit : Notre entreprise est vouée à la fabrication et la commercialisation des Canoës de plaisance ainsi que la fabrication de meubles de bois de cèdre, pour l'intérieur et l'extérieur.
CA total :	0.5 millions \$ can.
Volume d'exportation :	85% du chiffre d'affaire (425 000 \$ can).
Volume d'importation :	25 000 \$ can.

Nombre d'employés :	10.
---------------------	-----

2- Historique de l'entreprise :

Fondée en 1981 l'entreprise D fabriquait et commercialisait ses canoës sur le marché local québécois. Passé par des périodes de haut et de bas, le propriétaire dirigeant décide en 1989 d'essayer d'exporter ses produits sur le marché américain et de diversifier sa production en intégrant les meubles décoratifs s'inspirant du Canoë. Cela a permis un développement de son entreprise et une constance dans l'expansion (15%/an) pendant les 12 dernières années.

3- Description de la stratégie d'internationalisation

L'entreprise D exporte par l'intermédiaire de deux grossistes américains qui vendent leurs produits sur l'ensemble du territoire américain en utilisant la vente par catalogue.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	L'effet principal de l'exportation est de standardiser à la hausse la qualité de nos produits.		Le propriétaire dirigeant
La mission	Nous étions obligés d'élargir la mission de notre entreprise et d'essayer toujours d'innover pour mieux satisfaire la clientèle américaine.		Idem
La vision	Il n'y a pas d'effets.		Idem
La culture	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'image	Il n'y a pas d'effets.		Idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Nous prenons plus de temps pour chercher toute l'information nécessaire.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
<u>2-1- Le marketing</u>	Nous avons conçu plusieurs outils marketing		Idem

	suite à la demande des intermédiaires (brochures, etc.). Nous montons actuellement une page web.		
Les ressources allouées à la fonction marketing	50% de plus.		Idem
<i>a) Le produit :</i>			
Les compositions des produits	Un peu au niveau de l'aspect externe du canoë.	3	Idem
Les lignes des produits	Nous avons créé plusieurs nouveaux produits qui répondent aux besoins décoratifs chez les clients américains.	5	Idem
<i>b) La promotion :</i>			
Les types de publicité	La nouveauté est la conception de brochures qui regroupent nos produits.	3	Idem
Les canaux de publicité	Nous utilisons toujours les catalogues des fournisseurs.	1	Idem
<i>c) Le prix</i>			
Les méthodes de calcul des prix	Nous faisons beaucoup d'attentions aux calculs des prix pour éviter les opérations perdantes.	3	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<i>d) La distribution :</i>			
le contrôle des canaux	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
la diversification des canaux	Pour développer nos marchés nous sommes retournés vers des agents commerciaux. La pénétration dans le marché américain est plus facile puisqu'il existe des agences de développement qui nous aident. Mais ce n'est pas le cas pour l'Europe, la France est plus difficile à pénétrer que la Belgique malgré l'existence d'agents du MIC postés en Europe. Internet aussi peut donner un coût de main.	4	Idem
<u>2-2- Le système d'information organisationnel</u>	Depuis 2 ans, la comptabilité se fait par ordinateur installé chez moi et nous sommes connectés au réseau Internet. Nous sommes obligés de suivre le rythme. Le client d'hier qui		Idem

	<p>était à quelques villes de chez vous est aujourd'hui à un clic.</p> <p>Au niveau marketing Internet nous permet d'informer les clients à travers les Etats unis sur nos produits et sur les points de distribution de nos produits les plus proches.</p>		
La nature de l'information cherchée	Nous nous informons plus souvent par Internet sur les concurrents leurs nouveaux marchés et leurs nouveaux produits.	4	Idem
Les sources d'information externes	Depuis 2 ans, nous consultons des personnes ressources pour mieux couvrir le marché américain.	4	Idem
Les sources d'information organisationnelles	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Nous avons acheté un logiciel adobe pour préparer nos brochures promotionnelles.	3	Idem
Les types d'applications	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	L'informatique aide à avoir l'information plus rapidement mais ne permet pas de prendre des décisions stratégiques.	2	Idem
Les technologies d'information utilisées	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-3- La production</u>	Il faut avoir un inventaire de produits semi-finis pour être capable de suivre la demande des grossistes. (Nous manquons toujours de temps).		Idem
La composition du produit		20 %	Idem
L'emballage du produit	Oui avant nous n'avions pas d'emballage. L'exportation nous a obligé d'emballer 60% de nos produits.	60%	Idem
La capacité de production (%)	150% depuis le commencement de	150%	Idem

	l'exportation.		
La conception de nouveaux produits	Nous étions obligés de modifier nos produits afin qu'ils respectent les standards nécessaires à leurs mobilités et qu'ils soient acceptés par les compagnies de transport.	4	Idem
Les modes de production	Quelques petits changements mineurs (couleurs).	2	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Nous sommes obligés de mieux contrôler les inventaires surtout concernant les petites pièces nécessaires à la fabrication.	4	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	Il y a eu quelques améliorations au niveau de l'outillage.	2	Idem
La planification intégrée de la production	Quelques petites améliorations de la planification.	2	Idem
L'établissement des coûts	Pour l'exportation et la conception de nouveaux produits, il vaut mieux bien calculer les coûts. Nous avons eu des erreurs dans le passé qui nous ont permis d'apprendre la nécessité de bien calculer les prix.	4	Idem
La gestion de la qualité	Elle est devenue primordiale.	5	Idem
<u>2-4- Les finances</u>	En allant à l'exportation nous avons eu une capacité d'emprunts plus facile. En plus nous nous sommes inscrits avec la SEE. Ce qui nous a permis d'augmenter notre capacité de financement.		Idem
Les sources de financement de l'entreprise	La SEE assure nos produits à l'exportation après une enquête de crédit concernant nos distributeurs.	4	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Nous étions obligés de développer nos compétences.	3	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>	Nous assurons plus de formation suite à l'exportation. Etant donné que nos clients qui viennent à l'usine sont des grossistes nous		Idem

	avons formé le personnel au niveau de l'information concernant nos produits.		
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La conservation des RH (rémunération motivation)	Il n'y a pas d'effets. Notre entreprise est principalement familiale.	0	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Il n'y a pas de gestion de carrière mais nous assurons une formation par l'intermédiaire d'un programme en hébinesterie pour que l'employé devient polyvalent. La polyvalence est bien importante pour nous.	4	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)	Les employés sont plus conscients au niveau de santé sécurité suite à plusieurs séances de formation.	4	Idem
<u>III Effets au niveau environnemental</u>			
Les acteurs de l'environnement	On nous perçoit plus comme une entreprise en expansion. Surtout les fournisseurs ne nous perçoivent plus comme des vendeurs locaux. Nous avons une meilleure crédibilité puisque nous faisons de l'exportation.		Idem
Les clients		2	Idem
Les fournisseurs		4	Idem
Les sous-traitants	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les distributeurs	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les concurrents	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les prestataires de services	Nous faisons l'objet de plusieurs interventions des organismes locaux parce que nous exportons. On nous donne plus d'informations pertinentes.	3	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Ils nous fournissent beaucoup plus d'informations.	4	Idem
Les institutions publiques locales	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les gouvernements		4	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)		3	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Nous voulons développer le marché et chercher directement le client final où il est. Pour se faire nous comptons utiliser les moyens d'Internet. Par contre, nous continuons toujours à exporter par l'intermédiaire des grossistes américains qui présentent des belles vitrines pour nos produits. Nous pouvons assurer la promotion pour nos produits à l'étranger mais le grossiste continue à s'occuper des relations avec les clients. Nous voulons combiner les deux modes de distribution.

V Entreprise E : (MSI : Co-entreprise à gestion partagée)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le propriétaire dirigeant a exprimé la mission de son entreprise par ce qui suit : C'est la mise en marché des produits matelas fabriqués par l'entreprise d'une façon innovatrice au niveau de la mise en marché (partenariats avec des américains) et au niveau de la qualité des produits (futur partenariats avec des européens pour des nouveaux produits et des nouveaux brevets.).
CA total :	28 millions \$ can.
Volume d'exportation :	10% du chiffre d'affaire (2.8 millions \$ can).
Volume d'importation :	1million \$ can.
Nombre d'employés :	125.

2- Historique de l'entreprise :

Création en 1973.

Re - positionnement en 1983.

Achat d'un concurrent à Toronto en 1995.

Achat d'un deuxième concurrent à Vancouver 1997.

Participation sous forme de partenariat avec un groupe de concurrents américains au début de l'an 2000.

3- Description de la stratégie d'internationalisation

Le propriétaire dirigeant a exprimé sa stratégie d'internationalisation comme suit :

Nous avons une limitation géographique au Nord - Est américain à cause des contraintes suivantes :

1. la difficulté d'expédition du produit. «Le matelas est un produit qui voyage très mal »
2. l'exclusion du marché européen à cause du haut niveau de la concurrence dans ce type de produit
3. l'évidence de l'oubli de l'Afrique pour le faible pouvoir d'achat et le haut niveau du risque politique

Nous nous intéressons par contre aux marchés suivants pour l'existence d'un avantage concurrentiel : Cuba, Emirats Arabes Unis et l'Islande.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	Une adaptation de la stratégie de couvrir le Nord Est des Etats Unis en ralentissant le pas pour s'aligner à la vitesse des partenaires américains.		Le propriétaire dirigeant
La mission	Il n'y a pas d'effets.		idem
La vision	Il n'y a pas d'effets.		idem
La culture	L'adaptation du personnel à une nouvelle mentalité des nouveaux marchés qui s'exprime par la langue (l'anglais) et la dynamique différente par rapports aux marchés canadiens.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		idem
L'image	Il n'y a pas d'effets.		idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Un changement dans le système de prise de décision de l'unilatéral à un processus consultatif avec les nouveaux partenaires.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
<u>2-1- Le marketing</u>	La seule différence remarquée se situe au		Idem

	niveau du recrutement des membres du réseau de vendeurs. Nous exigeons la maîtrise de la langue anglaise.		
Les ressources allouées à la fonction marketing	Il n'y a pas un grand changement à part le recrutement de nouveaux vendeurs pour les nouveaux marchés.		Idem
<i>a) Le produit :</i>			
Les compositions des produits		2	Idem
Les lignes des produits	La création de nouveaux produits.	3	Idem
<i>b) La promotion :</i>			
Les types de publicité	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les canaux de publicité	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<i>c) Le prix</i>			
Les méthodes de calcul des prix	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Un plus haut niveau de concurrence dans le marché américain.	3	Idem
<i>d) La distribution :</i>			
le contrôle des canaux		3	Idem
la diversification des canaux		3	Idem
<u>2-2- Le système d'information organisationnel</u>	Juste la création d'une liste de prix en dollar américain.		Idem
La nature de l'information cherchée	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les sources d'information externes	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les sources d'information organisationnelles	C'est l'application de la même politique ou chaque vendeur doit s'informer sur son marché.	1	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Il y a eu un changement mais sans rapports avec les nouveaux marchés.	1	Idem
Les types d'applications	Tout est en relation avec l'acquisition d'un nouvel entrepôt pour les produits destinés au marché américain.	3	Idem

Les ressources matérielles et logiciels	Toujours en relation avec l'entrepôt.	2	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les technologies d'information utilisées	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-3- La production</u>	L'augmentation de la capacité de production, l'augmentation de la flexibilité dans la fabrication de nouveaux produits.		Le contrôleur
La composition du produit	Quelques changements qui ne sont pas importants.	5%	Idem
L'emballage du produit	Il n'y a pas d'effets.	0%	Idem
La capacité de production (%)	Une augmentation de 25% et nous allons vers une autre augmentation de 25%.	50%	Idem
La conception de nouveaux produits	Il s'en fait depuis toujours et je ne considère pas qu'il y a eu un effet de l'internationalisation sur cette dimension.	1	Idem
Les modes de production		2	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	L'aménagement d'un nouvel entrepôt.	5	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	C'est une activité qui a toujours existé mais son importance a cru avec l'augmentation de la capacité de la production.	1	Idem
La planification intégrée de la production	Nous avons une meilleure planification pour respecter des délais de livraison en Albanie. La logistique de livraison est plus complexe.	3	Idem
L'établissement des coûts		2	Idem
La gestion de la qualité		2	Idem
<u>2-4- Les finances</u>	Il n'y a pas d'effets.		Le propriétaire dirigeant
Les sources de financement de l'entreprise	Le seul changement est l'ouverture d'un compte en dollar américain.	2	Idem

La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	En raison du développement de l'entreprise, nous avons engagé quelqu'un qui s'occupe des finances.	3	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>	L'exigence d'un personnel bilingue à tous les niveaux de l'entreprise.		
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	Le bilinguisme.	2	Le directeur général
La conservation des RH (rémunération motivation)	Un petit changement au niveau de la rémunération.	2	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>III Effets au niveau environnemental</u>			
Les acteurs de l'environnement	Il y a eu un problème pour honorer quelques commandes auprès des clients et une diminution de la qualité du service pendant la période de transition.		Idem
Les clients		2	Idem
Les fournisseurs		3	Idem
Les sous-traitants		3	Idem
Les distributeurs	Nous n'avons pas de distributeurs.	0	Idem
Les concurrents	Il y a plus de suivi au niveau du marché américain.	3	Idem
Les prestataires de services	Il y a plus de sollicitations de leurs parts (nous avons eu des problèmes avec des avocats).	3	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Je suis l'actionnaire principale et ça n'a pas changé.	2	Idem
Les institutions publiques locales	Ils envoient plus de chercheurs.	2	Idem
Les gouvernements		2	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Le propriétaire dirigeant nous a répondu qu'il pense créer une co-entreprise avec un partenaire étranger afin de fabriquer un produit qu'il importe actuellement.

VI Entreprise F : (MSI : Accords de coopération industrielle)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le directeur général a exprimé la mission de son entreprise par ce qui suit : Nous assurons la distribution d'engrais minéraux par l'emploi de la microbiologie au niveau de l'agriculture.
CA total :	3 millions \$ can.
Volume d'exportation :	5% du chiffre d'affaire.
Volume d'importation :	1.5 million \$ can.
Nombre d'employés :	10.

2- Historique de l'entreprise :

L'entreprise F est fondée en 1972. Depuis, elle se spécialise dans la distribution des engrais aux agriculteurs. Depuis, 1990 le directeur général continue la distribution des engrais tout en mettant l'accent sur le développement de la distribution de produits de microbiologie qui servent à l'élimination des odeurs et l'augmentation de la productivité agricole tout en respectant les normes environnementales touchant le sol.

3- Description de la stratégie d'internationalisation

Le savoir-faire accumulé par l'utilisation de la microbiologie dans l'agriculture a suscité la direction de l'entreprise à exporter ses technologies dans des pays qui ont besoin d'augmenter leurs productivités agricoles. L'entreprise F assure aujourd'hui des transferts technologiques en Chine et au Viêt-nam par l'entremise d'accords de coopération industrielle.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	Nous essayons toujours de développer des technologies que nous pourrions exporter et nous augmentons l'affectation de personnel dans le processus d'exportation.		Le directeur général
La mission	Il n'y a pas d'effets.		Idem
La vision	Mieux faire connaître notre entreprise et nos technologies développées pour mieux les exporter.		Idem
La culture	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'image	Nous voulons construire une image d'une entreprise respectueuse de l'environnement à travers le développement de nos technologies et les produits que nous distribuons.		Idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Il n'y a pas d'effets.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
<u>2-1- Le marketing</u>	Il n'y a pas vraiment d'impact à part que nous voulons développer le commerce électronique.		Idem
Les ressources allouées à la fonction marketing	0%.		Idem
a) Le produit :			
Les compositions des produits	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les lignes des produits	Oui, par l'ajout d'une nouvelle ligne de produit.	5	Idem
b) La promotion :			
Les types de publicité	Nous nous faisons connaître plus par un nouveau site Internet.	5	Idem
Les canaux de publicité	Il n'y a pas d'effets.	1	Idem
c) Le prix			

Les méthodes de calcul des prix	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
d) La distribution :			
le contrôle des canaux	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
la diversification des canaux	Nous cherchons des entreprises agricoles distributrices pour faire des accords de distribution sur le marché local.	2	Idem
<u>2-2- Le système d'information organisationnel</u>	Nous avons modernisé le système d'information que nous possédons.		Idem
La nature de l'information cherchée		0	Idem
Les sources d'information externes	Nous cherchons de l'information auprès des spécialistes agricoles externes.	3	Idem
Les sources d'information organisationnelles	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Il n'y a pas d'effets.	1	Idem
Les types d'applications	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	Nous engageons des entreprises externes ou des travailleurs autonomes.	5	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	Nous avons eu un apprentissage de la part des intervenants externes.	5	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les technologies d'information utilisées	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-3- La production</u>	Il n'y a pas d'effets.		Idem
La composition du produit	Il n'y a pas d'effets.	0%	Idem
L'emballage du produit	Il n'y a pas d'effets.	0%	Idem
La capacité de production (%)	Il n'y a pas d'effets.	0%	Idem
La conception de nouveaux	Nous concevons des nouvelles technologies et	3	Idem

produits	des services exportables.		
Les modes de production	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La planification intégrée de la production	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'établissement des coûts	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La gestion de la qualité	Nous exigeons de nos fournisseurs une meilleure qualité des produits et de leurs emballages.	3	Idem
<u>2-4- Les finances</u>	Rien, à part les subventions gouvernementales.		Idem
Les sources de financement de l'entreprise	Nous cherchons plus des programmes de subventions gouvernementaux.	5	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>	Pour l'internationalisation nous travaillons toujours avec des experts externes. C'est pourquoi il n'y a pas d'effets.		Idem
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	L'affectation de deux personnes en charge des projets d'internationalisation qui sont en contact continue avec les experts externes	4	Idem
La conservation des RH (rémunération motivation)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>III Effets au niveau environnemental</u>			
Les acteurs de l'environnement	Nous sommes plus exigeants au niveau de la		Idem

	qualité des produits que nous recevons des fournisseurs.		
Les clients	Nous intensifions la sensibilisation au respect de l'environnement	2	Idem
Les fournisseurs	Nous insistons plus sur le contrôle de qualité.	3	Idem
Les sous-traitants	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les distributeurs	Nous intensifions la sensibilisation au respect de l'environnement	2	Idem
Les concurrents	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les prestataires de services	Intensification des rapports et des rencontres de travail	3	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Pour leur participation dans le financement des opérations internationales, ils font plus de suivi pour mieux contrôler les risques financiers.	5	Idem
Les institutions publiques locales	Ils s'intéressent plus à nos projets et font plus de suivi pour nous aider à les réussir.	4	Idem
Les gouvernements	Un suivi régulier par les différents gouvernements locaux et étrangers. Le suivi technique est aussi renforcé pour l'importance du risque lié à la fertilité du sol qui est en rapport direct avec la réussite du transfert technologique.	5	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Nous voulons développer notre engagement international en utilisant la même stratégie d'internationalisation.

VII Entreprise G : (MSI : Sous-traitance)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le VP marketing a exprimé la mission de son entreprise par ce qui suit : C'est la
-----------	---

	fabrication, la transformation, le conditionnement et la mise en marché de produits agro-alimentaires et les légumineuses provenant du Canada et du reste du monde.
CA total :	15,6 millions \$ can.
Volume d'exportation :	16% du chiffre d'affaire (2.5 millions \$ can).
Volume d'importation :	25 % des achats (1 million).
Nombre d'employés :	120.

2- Historique de l'entreprise :

Lors de sa création en 1984, l'entreprise G avait pour mission l'importation des produits agro-alimentaires pour satisfaire la demande des nouveaux immigrants au Québec. Après quelques années de ses activités, l'entreprise G a réussi à convaincre les agriculteurs canadiens et le ministère de l'agriculture du Canada de la rentabilité de la culture des légumineuses sur le sol canadien. L'opération est un succès et le Canada devient après 6 ans le premier exportateur de pois chiche au monde. Forte de son expérience pour satisfaire une clientèle multi-ethnique à Montréal, Cette entreprise ne trouve pas beaucoup de difficultés pour exporter ses produits au niveau mondial.

Aujourd'hui cette entreprise exporte ses produits avec valeurs ajoutés aux même pays d'où elle importe sa matière première.

En 1998, l'entreprise G commence une nouvelle expérience d'internationalisation en déléguant une partie de son processus de conditionnement à une PME libanaise. Cette méthode est utilisée pour toute la production dirigée vers les pays du moyen orient.

3- Description de la stratégie d'internationalisation

Le VP marketing de l'entreprise G décrit sa stratégie d'internationalisation au niveau de la vente par les trois composantes suivantes :

1. l'utilisation d'un réseau de revendeurs ou de courtiers internationaux (à leurs comptes)
2. l'utilisation d'anciens collaborateurs ou employés montréalais qui sont retournés à leurs pays d'origines pour exporter leurs marchandises (cette catégorie de ressources bien expérimentée est payée par pourcentage)

3. la collaboration avec une entreprise libanaise pour réaliser les procédés de conditionnement et livrer le produits aux différents revendeurs des pays de la région du Moyen Orient.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	Une probabilité de reprendre cette expérience avec d'autres pays. (notamment en Afrique du Nord).		Le propriétaire dirigeant
La mission	Il n'y a pas d'effets.		idem
La vision	Il n'y a pas d'effets		idem
La culture	Une meilleure ouverture à la délégation des tâches de production.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets		idem
L'image	L'obtention du grand prix de l'exportation du gouvernement canadien nous sert pour augmenter la crédibilité de l'entreprise. C'est utile pour établir des partenariats et pour chercher les meilleurs fournisseurs mondiaux des produits importés.		idem
<u>1-2- La prise de décision</u>	Il n'y a pas un réel changement à part un manque de contrôle concernant la planification de la production de l'usine du sous-traitant.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
<u>2-1- Le marketing</u>	Une plus grande adaptation de la planification des campagnes publicitaires au Moyen Orient avec le rythme saisonnier de production au Liban.		Idem
Les ressources allouées à la fonction marketing	Il n'y a pas d'effets.		Idem
a) Le produit :			
Les compositions des produits	Les produits destinés aux marchés du Moyen Orient sont plus conformes aux recettes traditionnelles locales (par adaptation avec le goût).	3	Idem

Les lignes des produits	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<i>b) La promotion :</i>			
Les types de publicité	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les canaux de publicité	L'utilisation de canaux locaux.	4	Idem
<i>c) Le prix</i>			
Les méthodes de calcul des prix	Une meilleure compétitivité au niveau de nos prix sur le marché du Moyen Orient obtenue suite aux différentes économies de transactions.	3	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<i>d) La distribution :</i>			
le contrôle des canaux	Il n'y a pas d'effets nous utilisons les mêmes canaux de distributions que nous avons avant.	1	Idem
la diversification des canaux	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-2- Le système d'information organisationnel</u>	Nous n'avons pas instauré un réel système d'information mais l'urgence se fait sentir de plus en plus pour mieux coordonner les besoins du marché avec le plan de production de notre sous-traitant.		Idem
La nature de l'information cherchée	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les sources d'information externes	Notre sous-traitant constitue une source d'information indéniable pour les goûts et les habitudes de consommation locales.	3	Idem
Les sources d'information organisationnelles	Nous comptons toujours sur notre réseau de contacts à travers le monde pour avoir des informations très importantes pour les différents marchés.	1	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Pas encore mais en cours d'étude.	2	Idem
Les types d'applications	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources humaines	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem

allouées au système d'information			
L'expertise générale de la PME en SIO	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les technologies d'information utilisées	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-3- La production</u>	L'augmentation de la capacité de production, l'augmentation de la flexibilité à la fabrication de nouveaux produits.		Le contrôleur
La composition du produit	Quelques changements qui ne sont pas importants. Environ 5%.	5%	Idem
L'emballage du produit	Une meilleure adaptation avec les goûts locaux.	20%	Idem
La capacité de production (%)	Une augmentation de 25% suite à l'assignation de la production destinée au marché du Moyen Orient au Liban et une meilleure utilisation de nos capacités de production au Canada pour le marché Nord américain	25%	Idem
La conception de nouveaux produits	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les modes de production	Nous utilisons des recettes plus traditionnelles pour le marché du Moyen Orient.	2	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	Un meilleur contrôle pour nos usines canadiennes.	3	Idem
La planification intégrée de la production	Nous améliorons notre planification et nous essayons de concorder notre planification avec les demandes des marchés et les capacités de production de notre sous-traitant.	3	Idem
L'établissement des coûts	Pour le marché du Moyen Orient, nous avons recalculé nos coûts suite à l'opération de délégation qui nous a encouragé à faire le même effort avec les autres marchés	2	Idem

La gestion de la qualité	Nous avons la certification ISO 9002 ce qui nous permet d'exiger un haut niveau de qualité auprès de nos fournisseurs et notre sous-traitant.	4	Idem
<u>2-4- Les finances</u>	Nous nous sommes inscrits depuis les premières étapes d'exportation à la SEE.		Le propriétaire dirigeant
Les sources de financement de l'entreprise	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Cela n'a pas changé grande chose.	0	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Un peu.	2	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>	Nous engageons toujours des personnes bien expérimentées et qui possèdent des réseaux de contact sur les marchés que nous visons. Le succès de l'opération du Moyen Orient nous encourage à recruter un gestionnaire capable de bien évaluer les différences de coûts liées aux choix stratégiques.		
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	Nous exigeons un niveau de scolarité de plus en plus élevé.	3	Le directeur général
La conservation des RH (rémunération motivation)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Nous donnons une des meilleures formations pratiques en commerce international.	3	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)	ISO nous a poussé à améliorer cet aspect.	3	Idem
<u>III Effets au niveau environnemental</u>			
Les acteurs de l'environnement	Une meilleure image de l'entreprise auprès des acteurs Moyen orientaux.		Idem
Les clients	Une meilleure satisfaction et une plus grande couverture du marché du Moyen Orient.	3	Idem
Les fournisseurs	Il y a des fournisseurs qui sont bien contents de voir leurs chiffres d'affaires augmenter avec nous.	2	Idem
Les sous-traitants	Une amélioration de l'efficacité de notre	2	Idem

	collaboration.		
Les distributeurs	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les concurrents	On nous considère plus sur le marché du Moyen Orient avec la diminution du prix de vente sur ce marché.	2	Idem
Les prestataires de services	Il n'y a pas d'effets. nous les mettons toujours en concurrence.	0	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les institutions publiques locales	On nous encourage beaucoup et on nous invite aux activités de notre secteur.	2	Idem
Les gouvernements	Une meilleure coordination et un écho plus intéressant avec les différents gouvernements ici au Canada ou au Liban.	5	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	Nous travaillons en étroite collaboration avec le « Club export ».	4	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Notre prochaine étape consiste en une possible généralisation de l'expérience de la sous-traitance pour les autres marchés. Notamment, le marché Sud américain. Nous sommes à l'étude d'un projet similaire avec une PME tunisienne pour l'utiliser comme plate-forme pour le marché ethnique européen.

VIII Entreprise H: (MSI : Cession de licence)

1- Description de l'identité de l'entreprise

Mission :	Le directeur marketing a exprimé la mission de son entreprise par ce qui suit : Notre mission est la fabrication et la distribution, de fermes de toits, de solives, de plancher et de sous produits de bois.
CA total :	30 millions \$ can.
Volume d'exportation :	10 % du chiffre d'affaire (8 millions \$ can).
Volume d'importation :	Moins de 1%.

Nombre d'employés :	C'est entre 300 et 450. Cela dépend des saisons.
---------------------	--

2- Historique de l'entreprise

L'entreprise H existe depuis 35 ans. Elle était spécialisée exclusivement dans les fermes de toits. Il y a eu, ensuite, le développement des solives de plancher, suivi par le développement de la distribution et les licences. Après, la direction de l'entreprise a entamé la construction des équipements nécessaires à la fabrication des solives de planches. Actuellement, l'entreprise exporte son savoir-faire de construction d'équipements aux Etats unis.

3- Description de la stratégie d'internationalisation

La stratégie d'internationalisation prend la forme d'octrois de licences. Les clients jouent le rôle de distributeurs. Au début ces clients achètent les produits de l'entreprise pour qu'ils les distribuent sur leurs marchés. Quand le marché est suffisamment développé ils passent des commandes pour le set d'équipements afin qu'ils fabriquent les produits eux même. En contre partie l'entreprise reçoit des royautés. La fabrication s'effectue selon les idées la conception, le procédé le logiciel de production et les équipements de l'entreprise H.

4- Grille analytique des effets

La dimension d'analyse	Les effets exprimés par les répondants	Valeur de l'effet	Sources d'informations
<u>I Effets au niveau décisionnel</u>			
<u>1-1- La stratégie générale</u>	Etant donné que nos produits sont plus connus sur le marché il aurait fallut que la structure administrative suive le développement international. Il y a eu une diversification des produits, (hauteurs longueurs, sortes) suites aux commandes de nos distributeurs clients.		Le VP marketing
La mission	Non. Nous restons dans le même créneau mais nous essayons de développer les produits le marché et les technologies.		Idem
La vision	Il n'y a pas d'effets.		Idem
La culture	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'identité	Il n'y a pas d'effets.		Idem
L'image	Nous sommes devenus plus importants, on		Idem

	nous perçoit dans une situation de monopole dans les solives de plancher. Ne nous sommes pas en situation de monopole mais nous avons une grande part du marché.		
1-2- La prise de décision	Il n'y a pas d'effets.		Idem
<u>II Effets au niveau organisationnel</u>			
2-1- Le marketing	Nous avons des représentants qui se promènent aux Etats Unis et qui trouvent des licenciés. Nous n'utilisons pas d'annonces ou de publicités, ni les rabais et les promotions. Tout cela n'a pas changé.		Idem
Les ressources allouées à la fonction marketing	Il n'y a pas d'effets.		Idem
<i>a) Le produit :</i>			
Les compositions des produits	Oui il y a eu une adaptation des dimensions des produits.	3	Idem
Les lignes des produits	Il n'y a pas d'effets.	2	Idem
<i>b) La promotion :</i>			
Les types de publicité	Il n'y a pas d'effets.	1	Idem
Les canaux de publicité	Les licenciés commencent à faire des annonces pour augmenter leurs ventes, mais rien ne change à l'intérieur de l'entreprise.	0	Idem
<i>c) Le prix</i>			
Les méthodes de calcul des prix	Il n'y a pas d'effets.	1	Idem
l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	Il y a une petite relation avec les prix des concurrents mais les prix sont en relation avec les prix de revient.	1	Idem
<i>d) La distribution :</i>			
le contrôle des canaux	Nos distributeurs couvrent plus de marchés et nos produits se trouvent sur un large territoire.	4	Idem
la diversification des canaux	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
2-2- Le système d'information organisationnel	Il n'y a pas eu d'amélioration dans le système informatique. Nous avons fait développer un automate qui permet de lire le programme de fabrication de nos licenciés et sert à la		Idem

	facturation.		
La nature de l'information cherchée	Il y a eu une multiplication des sources d'information, connexion Internet, participation dans la chambre du commerce d'où l'amélioration dans la nature de l'information cherchée.	3	Idem
Les sources d'information externes	Les représentants et les distributeurs amènent de l'information externe, et cherchent sur Internet. En plus nous participons plus dans plusieurs milieux (ex : tournois de Golfe).	2	Idem
Les sources d'information organisationnelles	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La procuration ou le développement des différentes applications	Il y a un programme spécifique qui s'adapte année en année avec nos besoins, mais il y a peu d'influence de la MSI à ce niveau.	3	Idem
Les types d'applications	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ressources matérielles et logiciels	Il n'y a pas d'effets attribuables à la stratégie d'internationalisation.	0	Idem
Les ressources humaines allouées au système d'information	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'expertise générale de la PME en SIO	Oui, il y a une meilleure expertise.	3	Idem
Le niveau d'implication du SIO dans le niveau décisionnel	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les technologies d'information utilisées	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>2-3- La production</u>	Les modifications observées au niveau de la production proviennent du fait que nos distributeurs, qui recevaient nos produits, deviennent des licenciés pour fabriquer leurs produits eux-mêmes D'où nous passons par des périodes d'intenses production avant d'enregistrer une chute du niveau de la production lors du changement de vocation du distributeur.		La comptable
La composition du produit	10% de changement.	10%	Idem
L'emballage du produit	Il n'y a pas d'effets.	0%	Idem
La capacité de production (%)	C'est une augmentation entre 30 et 40 %, en tenant compte des pics de production avant	40%	Idem

	que le distributeur devienne licencié.		
La conception de nouveaux produits	Il y a eu la création de sous produits qui se différencient au niveau des spécifications techniques, mais non au niveau de la stratégie de production et de commercialisation.	3	Idem
Les modes de production	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	Il y a plus de contrôle mais qui n'est pas lié nécessairement à la stratégie d'internationalisation (plus d'uniformité, de test).	3	Idem
La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, main d'œuvre	Oui, la stratégie actuelle oblige à bien planifier nos ressources humaines pour faire face aux périodes de pic de production avant la transformation du distributeur en licencié.	0	Idem
La planification intégrée de la production	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'établissement des coûts	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La gestion de la qualité	Oui, il y a un effet léger.	2	Idem
<u>2-4- Les finances</u>	Il n'y a pas eu de changements.		Idem
Les sources de financement de l'entreprise	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Le développement des compétences en gestion financière	Oui, il y a plus de spécialistes	4	Idem
<u>2-5- Les ressources humaines</u>	La main d'œuvre journalière a augmenté ainsi que les cadres administratifs.		Idem
L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	Il y a eu une amélioration, attribuée au développement général de l'entreprise et non seulement à la stratégie d'internationalisation de l'entreprise, d'autant plus que nous essayons de se garder une base de données d'employés saisonniers dont nous avons besoin dans les périodes de pic de production.	3	Idem
La conservation des RH (rémunération motivation)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem

Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité)	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
<u>III Effets au niveau environnemental</u>			
Les acteurs de l'environnement	C'est la croissance de l'entreprise qui a modifié nos relations avec les acteurs de l'environnement, l'internationalisation a eu peu d'effets à ce point.		Idem
Les clients	Nos clients ne savent pas forcément que nous vendons à l'étranger.	2	Idem
Les fournisseurs	Ils n'accordent aucune importance (il y a des économies de volumes attribuables à la croissance de l'entreprise en général).	2	Idem
Les sous-traitants	Même remarque que pour les fournisseurs.	2	Idem
Les distributeurs	Ils sont les clients.	0	Idem
Les concurrents	Mes distributeurs deviennent mes concurrents, mais les relations restent toujours excellentes.	2	Idem
Les prestataires de services	Oui Nous avons en contact permanent avec les avocats pour les contrats de licences.	4	Idem
Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	Les royautés donnent plus d'assurance aux prêteurs de fonds.	2	Idem
Les institutions publiques locales	Nous recevons plus de demandes de sollicitations et de commandites qui ne sont pas toujours les bien venues.	3	Idem
Les gouvernements	Il n'y a pas d'effets.	0	Idem
Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	La syndicalisation est arrivée suite au développement et non l'internationalisation. Nous sommes une entreprise importante auprès des ONG.	2	Idem

5- Motivation pour modifier l'actuel MSI

Nous ne croyons pas changer de MSI. Nous avons opté pour cette stratégie depuis pas mal d'années. Nous sommes de plus en plus compétents dans cette stratégie. Il n'y a pas de raisons pour la changer.

Annexe B

Guide d'entrevue

I- Identification de l'entreprise et de la stratégie d'internationalisation

- a) Raison Sociale
- b) Mission
- c) Chiffre d'affaire (CA)
- d) volume d'exportation
- e) volume d'importation
- f) nombre d'employés
- g) Secteur d'activité

- h) Pouvez vous nous décrire l'historique et les étapes de développement de votre entreprise ?
- i) Pouvez vous nous décrire votre actuelle stratégie d'internationalisation ?

II Effets au niveau décisionnel

2-1 La stratégie générale

- a) Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau de la politique générale ou la stratégie d'affaire de votre entreprise ?
- b) Y a -t- il eu des changements au niveau des dimensions suivantes, si oui de quelle nature ? :
 - La mission
 - La vision
 - La culture
 - L'identité
 - L'image

2-2 La prise de décision

Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau du processus de prise de décision ?

III Effets au niveau organisationnel

3-1- Le marketing

- a Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau de votre stratégie marketing ?
- b Indiquez le pourcentage de changement au niveau des ressources allouées à votre fonction marketing ? (%)
- c Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions « produit » suivantes :

	pas important			très important	
• Les compositions des produits	1	2	3	4	5
• Les lignes des produits	1	2	3	4	5

- d Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions « promotion » suivantes :

	pas important			très important	
• Les types de publicités	1	2	3	4	5
• Les canaux de publicités utilisés	1	2	3	4	5

- e Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions « prix » suivantes :

	pas important			très important	
• Les méthodes de calcul des prix	1	2	3	4	5
• l'influence de la concurrence dans la fixation des prix	1	2	3	4	5

f) Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions « distribution » suivantes :

	pas important			très important	
• le contrôle des canaux	1	2	3	4	5
• la diversification des canaux	1	2	3	4	5

3-2- Le système d'information organisationnel

a) Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau de votre système d'information ?

b) Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions suivantes :

	pas important			très important	
• La nature de l'information cherchée	1	2	3	4	5
• Les sources d'information externes	1	2	3	4	5
• Les sources d'information organisationnelles	1	2	3	4	5
• La procuration ou le développement des différentes applications	1	2	3	4	5
• Les types d'applications	1	2	3	4	5
• Les ressources matérielles et logiciels	1	2	3	4	5
• Les ressources humaines allouées au système d'information	1	2	3	4	5
• L'expertise générale de la PME en SIO	1	2	3	4	5
• Le niveau d'implication du SIO					

dans le niveau décisionnel	1	2	3	4	5
• Les technologies d'information utilisées	1	2	3	4	5

3-3- La production

a Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau de votre stratégie de production ?

b Y a -t- il eu des changements au niveau des dimensions suivantes? Si c'est oui, indiquez le pourcentage de changement

- la composition du produit (%)
- l'emballage du produit (%)
- la capacité de production (%)

c Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions suivantes :

	pas important		très important		
• La conception de nouveaux produits	1	2	3	4	5
• Les modes de production (recettes)	1	2	3	4	5
• Les contrôle des matières en atelier, (les matières premières et les produits finis)	1	2	3	4	5
• La préparation des plans des besoins des matières (PBM), nouvelles machines, de la main d'œuvre	1	2	3	4	5
• La planification intégrée de la production	1	2	3	4	5
• L'établissement des coûts	1	2	3	4	5
• La gestion de la qualité	1	2	3	4	5

3-4- Les finances

a Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau de votre système financier?

b) Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions suivantes :

	pas important			très important	
• Les sources de financement de l'entreprise	1	2	3	4	5
• La liquidité de l'entreprise auprès de ses fournisseurs et créanciers	1	2	3	4	5
• Le développement des compétences en gestion financière	1	2	3	4	5

3-5- Les ressources humaines

a Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau de votre stratégie de ressources humaines ?

b Indiquez le niveau d'importance des changements apportés aux dimensions suivantes :

	pas important			très important	
• L'acquisition des RH (planification, recrutement, accueil)	1	2	3	4	5
• La conservation des RH (rémunération motivation)	1	2	3	4	5
• Le développement des RH (formation, gestion de carrière)	1	2	3	4	5
• L'environnement de travail (mobilisation, santé sécurité...)	1	2	3	4	5

IV Effets au niveau environnemental

a Suite à l'adoption de l'actuel MSI, quels changements sont intervenus au niveau des relations de votre entreprise avec les acteurs de son environnement?

b indiquez le niveau d'importance des changements apportés à vos relations avec les acteurs environnementaux suivants :

	pas important			très important	
• Les clients	1	2	3	4	5
• Les fournisseurs	1	2	3	4	5
• Les sous-traitants	1	2	3	4	5
• Les distributeurs	1	2	3	4	5
• Les concurrents	1	2	3	4	5
• Les prestataires de services	1	2	3	4	5
• Les acteurs financiers (prêteurs, banquiers, actionnaires,...)	1	2	3	4	5
• Les institutions publiques locales	1	2	3	4	5
• Les gouvernements	1	2	3	4	5
• Les ONG (chambres de commerce, syndicats,...)	1	2	3	4	5

VI la motivation

L'état actuel de votre entreprise vous suscite -t- il à changer de MSI ? Si oui, comment ?