

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

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

**COMME ÉXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE  
LEUR ENVIRONNEMENT**

**PAR  
MARC DÉSAULNIERS**

**LES ALLIANCES LOGISTIQUES À L'EXPORTATION  
CHEZ LES PME MANUFACTURIÈRES QUÉBÉCOISES :  
UNE ANALYSE DE CAS MULTIPLES**

**MAI 1998**

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.

## RÉSUMÉ

Dans le contexte de concurrence accrue provoquée par la mondialisation des marchés, l'exportation est en passe de devenir un facteur de développement et de survie à long terme pour bon nombre de PME. Afin de saisir cette opportunité, plusieurs PME réorganisent leurs exportations en repensant notamment l'aspect logistique de ces dernières.

Ce travail porte sur les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises. La recherche présentée dans ces pages vise principalement deux objectifs. Étant donné l'aspect exploratoire de cette recherche, le premier objectif vise l'amélioration de la compréhension du fonctionnement même des alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises. Le second objectif porte sur les effets de ces alliances logistiques à l'exportation sur le processus logistique à l'exportation de la PME manufacturière québécoise.

Une série d'enquêtes prenant forme d'entrevues personnelles semi-structurées ont permis d'amasser les informations nécessaires à notre analyse auprès d'un échantillon non-probabiliste de dix PME manufacturières québécoises. Toutes ces enquêtes ont été effectuées auprès de propriétaires-dirigeants des dix PME, dans les locaux de ces dernières et à l'intérieur d'une période d'un peu plus de trois mois (du 5 novembre 1997 au 18 février 1998).

Les analyses relatives au fonctionnement des alliances nous ont permis d'observer une grande variation et une grande richesse au niveau de la structure des alliances ainsi qu'au niveau de la répartition des rôles et responsabilités entre les alliés.

Au niveau structurel, les PME de notre échantillon se s'ont alliées horizontalement avec des PME et des grandes entreprises concurrentes ou dont les produits sont des substituts directs. Les PME se sont aussi alliés verticalement avec divers sous-traitants manufacturiers ou prestataires de services logistiques. De plus, sans que nous nous y attendions, certaines alliances, ne pouvant être caractérisées par une intégration verticale ou horizontale, ont regroupé des entreprises sur la base de la complémentarité de leurs produits. Les cas étudiés nous ont aussi révélé des alliances regroupant deux entreprises (alliances bilatérales) ou plusieurs entreprises (alliances multilatérales), ainsi que des alliances symétriques et asymétriques relativement aux positions concurrentielles et aux tailles organisationnelles respectives des alliés.

À un niveau plus formel de la structure des alliances, notre échantillon ne révèle que trois cas de coentreprises ainsi qu'un seul cas de consortium, ce qui constitue un nombre relativement faible de cas d'alliances impliquant une participation à la propriété ainsi que la création d'une nouvelle entreprise.

Les analyses que nous avons conduites relativement à la répartition des rôles et responsabilités entre les alliés nous ont permis de valider nos deux premières propositions de recherche ainsi que de dégager cinq grandes stratégies d'alliances. Tout d'abord, il apparaît que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés (P1), ce qui permet par la même occasion à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation (P2). Pour ce faire, les PME ont, de manière non-exclusive, construites leurs alliances autour de stratégies d'économies d'échelle, d'accès à un réseau de distributeurs, d'accès à des prestations spécialisées de transport, d'accès à un allié autochtone ainsi que de production sur les marchés d'exportation.

Finalement, les analyses que nous avons conduites relativement aux effets des alliances nous ont aussi permis de valider nos quatre dernières propositions de recherche. Ainsi, pour les PME manufacturières exportatrices de notre échantillon, ces alliances logistiques ont permis un accès à des expertises pertinentes à l'exportation (P3) et facilité les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches (P4). Alors que pour ce qui est de la performance logistique, les alliances logistiques à l'exportation que nous avons étudiées ont permis aux PME de notre échantillon d'améliorer leur niveau de service à l'exportation (efficacité logistique) (P5) et de diminuer les coûts logistiques associés à leurs exportations (efficience logistique) (P6).

## REMERCIEMENTS

Je souhaite ici remercier les personnes qui m'ont soutenu et supporté et sans lesquelles la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Tout d'abord je souhaite remercier le directeur de ce mémoire, M. Yvon Bigras de l'Université du Québec à Trois-Rivières. La très grande disponibilité dont il a fait preuve, sa patience et ses encouragements furent appréciés à leur juste valeur. De même je tiens à remercier M. René Gélinas et M. Pierre-André Julien, tous deux professeurs à l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour leurs précieux conseils ainsi que leur participation au comité d'évaluation.

Puis, mes remerciements se tournent naturellement vers les entrepreneurs qui ont gentiment accepté de donner de leur temps afin que cette recherche soit possible.

MERCI...





<b>7. LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>128</b>
7.1 LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	128
7.2 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE.....	129
7.3 SUGGESTIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES .....	130
<b>8. CONCLUSION.....</b>	<b>131</b>
<b>9. BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>134</b>
<b>ANNEXE A.....</b>	<b>144</b>
<b>ANNEXE B .....</b>	<b>146</b>
<b>ANNEXE C.....</b>	<b>155</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	L'externalisation logistique en Europe .....	6
Tableau 2	Classification des entreprises manufacturières .....	10
Tableau 3	Typologie des stratégies marketing à l'exportation.....	17
Tableau 4	Critères et indicateurs de la performance logistique .....	28
Tableau 5	L'analyse des canaux de distribution .....	31
Tableau 6	Principales approches conceptuelles de l'alliance stratégique.....	39
Tableau 7	Variables relatives aux alliés.....	54
Tableau 8	Synthèse des différentes formes de relations .....	60
Tableau 9	Exemple des rôles et responsabilités des alliés .....	65
Tableau 10	Synthèse des fondements théoriques des propositions de recherche .....	77
Tableau 11	Utilisation des éléments de la grille d'entrevue .....	85
Tableau 12	Présentation générale de l'échantillon.....	88
Tableau 13	L'échantillon et la définition de la PME manufacturière exportatrice.....	89
Tableau 14	Matrice synthèse des alliés et principaux acteurs impliqués.....	101
Tableau 15	Matrice synthèse de l'analyse structurelle des alliances .....	105
Tableau 16	Matrice synthèse de l'analyse des autres caractéristiques des alliances ...	107
Tableau 17	Le recours aux différentes stratégies dans les alliances .....	109
Tableau 18	Les types d'expertises selon les diverses stratégies d'alliance .....	116
Tableau 19	L'accès aux expertises pertinentes à l'exportation dans les alliances.....	117
Tableau 20	Les nouvelles destinations d'exportation des PME.....	119
Tableau 21	L'amélioration du niveau de service en fonction du type de stratégie.....	122
Tableau 22	Les effets des alliances sur les coûts logistiques associés aux exportations	125
Tableau 23	Validation des propositions de recherche.....	126

## LISTE DES FIGURES

Figure 1	Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices.....	20
Figure 2	La logistique intégrée .....	24
Figure 3	La chaîne de valeur.....	26
Figure 4	Les canaux de distribution.....	30
Figure 5	Les diverses formes d'alliances stratégiques .....	42
Figure 6	Taxonomie des alliances interorganisationnelles .....	43
Figure 7	Les principales caractéristiques des alliances stratégiques.....	46
Figure 8	Retombées des alliances logistiques.....	49
Figure 9	Différentes organisations des activités économiques .....	56
Figure 10	Taxonomie des formes possibles d'alliances logistiques .....	62
Figure 11	Les caractéristiques de l'alliance logistique.....	63
Figure 12	Flux d'information et de marchandises à l'exportation .....	66
Figure 13	Cadre conceptuel .....	70
Figure 14	Objectifs, questions et propositions de recherche.....	77

## INTRODUCTION

La deuxième moitié du vingtième siècle aura apporté de grands changements au niveau des contextes internationaux. On retrouve parmi les tendances qui façonnent ces grands changements celle de la mondialisation de l'économie (expansion du commerce international). Cette tendance que l'on peut observer depuis la fin de la seconde guerre mondiale semble tellement dominante qu'on lui attribue souvent l'essor d'autres tendances comme l'internationalisation de l'entreprise et l'émergence de la notion d'entreprise réseau (Poulin, Montreuil, et Gauvin; 1994).

De ces nouveaux contextes internationaux complexes émergent de nouvelles entités commerciales et législatives tel l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et la Communauté économique européenne (CEE). Ces nouveaux espaces économiques représentent autant de défis que d'opportunités pour les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises.

Pour certains, profiter de ces nouveaux espaces économiques en s'engageant au niveau de ses exportations constitue une opportunité à ne pas manquer, un jeu duquel on ne peut sortir que gagnant; « *Exporter, c'est fabriquer pour cent personnes plutôt que pour dix. C'est réaliser des économies d'échelle sur les coûts de production et de mise en marché. C'est solidifier son entreprise. C'est s'assurer un avantage concurrentiel sur les autres produits sur le marché. Et tout ça ensemble, c'est augmenter ses profits et favoriser la croissance de son entreprise.* » (Ministère des Affaires Internationales, 1993, p.1).

Si les exportations représentent autant de défis et d'opportunités, il serait utopique de ne pas considérer les risques accompagnant ces mêmes activités. Car si les entreprises d'ici peuvent saisir les opportunités d'affaires des marchés étrangers, le même raisonnement vaut aussi pour les entreprises étrangères. Ainsi, de façon globale et afin de se protéger de ces nouveaux compétiteurs, la compétition accrue sur tous les marchés engendre des changements, des restructurations massives et des rationalisations de la

part des entreprises. Ces vagues de rationalisation sont au premier plan de l'actualité de notre nouvelle économie mondialisée. Les restructurations massives auxquelles nous ont habitués les grandes entreprises frappent toutes les fonctions de l'entreprise et soulèvent bien des questions quant à la validité des modes actuels de gestion de la logistique.

Parallèlement, alors que certains pourraient penser que le défi de l'exportation ne peut être relevé efficacement que par de grandes organisations, on observe que de plus en plus de PME saisissent cette opportunité afin d'assurer leur croissance. Bien qu'ayant des ressources limitées, nombre de PME semblent toutefois très bien se débrouiller à ce chapitre. Reconnues pour leur flexibilité et leur capacité d'innovation, les PME développent des façons de faire différentes, des stratégies d'exportation adaptées à leurs spécificités. Bien que certaines d'entre elles commencent à exporter suite à des commandes non sollicitées venant de l'étranger, d'autres s'engagent à l'exportation de manière proactive, seules ou en s'alliant avec un ou plusieurs partenaires.

Alors que le monde académique se penche sur l'entreprise-réseau, les alliances stratégiques et les diverses formes de relations interorganisationnelles, les PME manufacturières québécoises s'allient avec d'autres PME, avec de grandes entreprises ou divers prestataires de services logistiques afin d'assurer leur compétitivité sur les marchés étrangers. Pour toutes ces raisons nous avons choisi de poser notre attention sur ces cas riches de PME ayant décidé de relever le défi de l'exportation en ayant recours aux alliances logistiques.

Le présent document se divise en huit chapitres. Le premier chapitre porte sur la présentation de la recherche; y sont présentés la justification du thème de recherche, la problématique managériale ainsi que les objectifs de la recherche. Le chapitre second propose une synthèse de la littérature concernant les grandes dimensions théoriques de l'étude. Dans le chapitre trois, le cadre conceptuel spécifique de l'étude est construit en réponse aux principales pistes de recherche émanant de la synthèse de la littérature. Puis, dans le quatrième chapitre, nous précisons davantage la problématique de

recherche en fixant les questions et propositions de recherche. Le cinquième chapitre contient une description des choix méthodologiques que nous avons fait afin de conduire notre enquête. Au chapitre six sont présentés les analyses et interprétations des résultats en réponse à la problématique de recherche précédemment mentionnée. Le septième chapitre contient les limites et contributions de la recherche et finalement, le huitième et dernier chapitre conclut en présentant notamment quelques avenues ou suites possibles à cette recherche.

## **1. PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE**

La recherche dans le domaine des sciences de l'administration a comme particularité de généralement se rapporter et d'être justifiée par les préoccupations, arbitrages et questions d'un gestionnaire (Miles et Huberman, 1994). Afin de bien définir notre recherche nous tenterons donc tout d'abord d'en justifier la pertinence et de positionner cette dernière par rapport à une problématique managériale spécifique (objectif et problème managériaux). Nous terminerons cette section par une présentation des différents objectifs de cette recherche.

### **1.1 JUSTIFICATION DU THÈME DE RECHERCHE**

Depuis le début de la récente crise et des déboires de la grande entreprise, la vie tant académique que professionnelle s'est prise d'un véritable engouement pour la PME. Une brève revue de la quantité sans cesse grandissante d'écrits sur le sujet nous permet bien d'observer cette effervescence. De ces écrits ressortent plusieurs constats importants dont ceux de la sensibilité de la PME face à son environnement et de l'aspect limité de ces ressources.

La vitesse étourdissante des avancés technologiques, l'augmentation incessante des exigences des clients, la mondialisation de l'économie et la compétition accrue qui en résulte constituent des éléments importants de l'environnement des PME et ainsi autant de facteurs qui poussent ces dernières à repenser complètement la manière dont elles font des affaires. Il est dorénavant très difficile, voir impossible, pour une seule entreprise d'accomplir toutes les activités et processus nécessaires à l'acheminement des produits et services sur les marchés tout en restant compétitifs. Il est donc normal d'observer que de plus en plus d'entreprises externalisent certaines activités (Bhangui, 1997).

Cette dernière observation est d'autant plus vraie dans le domaine des exportations où plusieurs compétences et expertises particulières s'avèrent des facteurs clés de succès (Namiki, 1988; Christensen, 1991). La maîtrise de la logistique en aval (flux de produits du producteur au client) est devenue un impératif du commerce international. Quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise doit chercher à maîtriser la distribution de ses produits depuis les usines ou les entrepôts jusqu'à ses clients. Par contre, dans un environnement qui ne cesse d'évoluer, dans un contexte de commerce international aux règles complexes et multiples, peu d'entreprises exportatrices semblent avoir un intérêt économique à internaliser l'ensemble des fonctions et étapes du processus logistique à l'exportation (Barrelier et al, 1992).

Il existe donc aussi un avantage potentiel à externaliser des fonctions logistiques; *« Depuis quelques années déjà, les firmes industrielles et commerciales ont choisi d'externaliser un certain nombre d'opérations d'approvisionnement et/ou de distribution physique à des prestataires de services avec lesquels sont nouées, au sein de réseaux, des relations contractuelles inscrites dans la durée »* (Paché, 1994, p.1).

Ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur et semble ne rien avoir de passager si l'on en croit l'étude Delphi réalisée par le « *Centre for Logistics and Transportation* » de Cranfield en Grande-Bretagne (voir tableau 1). Cette étude effectuée auprès de 200 experts européens en logistique fait ressortir que la très grande majorité des opérations logistiques connaîtront une externalisation accrue d'ici la fin du siècle (Paché, 1994).

Lors d'une enquête récente concernant les pratiques logistiques des entreprises canadiennes (Deloitte & Touche Consulting Group, 1996), 92 % des répondants ont dit considérer l'établissement de partenariats logistiques comme un facteur de succès important de leur entreprise et 96 % de ces entreprises ont indiqué qu'elles songeaient à externaliser certaines activités logistiques au cours des prochaines années (Bhangui, 1997). Ces résultats démontrent bien que ce phénomène se manifeste aussi de notre côté de l'Atlantique.

**Tableau 1**  
**L'externalisation logistique en Europe**

	<b>Importance Actuelle</b>	<b>Importance en 2001</b>
	<b>Note</b>	<b>Note</b>
Conception des systèmes logistiques	6,3	10,8
Transport	11,4	14,0
Entreposage	7,5	11,8
Pré- ou post-assemblage	4,6	8,2
Préparation des commandes	4,8	8,2
Gestion des stocks	4,7	8,2
Étiquetage	4,6	7,9
Prise de commandes	3,9	6,8
Ré-emballage	5,0	8,4
Application des systèmes d'information	5,4	9,9
Activités para-industrielles ( finition de production, réparation)	4,2	7,6

**Note :** L'échelle d'origine allait de 1 (faible externalisation) à 10 (forte externalisation). L'analyse du *Centre for Logistics and Transportation* a élargi cette échelle en acceptant des scores agrégés supérieurs à 10 pour certains éléments.

**Source :** Paché, 1994

Bien que les deux études que nous venons de mentionner aient été principalement conduites auprès de grandes entreprises, les constats qu'elles dégagent n'impliquent pas moins les PME. D'ailleurs, dans ce contexte de concurrence accrue provoquée par la mondialisation des marchés, plusieurs s'entendent pour identifier les exportations comme un facteur de développement et de survie à long terme pour bon nombre de PME. Repenser la logistique d'exportation et considérer la voie de l'externalisation et des alliances constitue une démarche tout aussi viable chez la grande entreprise que chez la PME.

Partant de ces constats, nous avons choisi d'orienter cette recherche autour de la problématique générale de l'externalisation de la fonction logistique à l'exportation chez

les PME manufacturières québécoises. Le choix du niveau d'externalisation nous rapporte au dilemme opposant « acheter », « faire », « faire faire » et « faire ensemble », ou pour utiliser la terminologie de Williamson (1985), le marché, la hiérarchie et les formes hybrides.

## 1.2 LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la problématique managériale constitue la justification ultime de la recherche dans le domaine des sciences de l'administration et par le fait même son point de départ le plus logique. La problématique managériale peut être conceptuellement perçue comme le sommet de la hiérarchie des questions, hypothèses et propositions de recherche (Emory et Cooper, 1991).

Puisque nous nous intéressons ici à l'externalisation des fonctions logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises, il est donc logique que notre problématique managériale concerne un gestionnaire responsable de la logistique et/ou des exportations dans une PME manufacturière québécoise. L'objectif managérial que nous avons choisi est en relation directe avec la performance de l'organisation.

**Objectif managérial :** Améliorer la performance du processus logistique à l'exportation chez une PME manufacturière exportatrice québécoise.

Conséquemment, et afin de rencontrer cet objectif managérial, le gestionnaire se doit de trouver réponse au problème managérial suivant :

**Problème managérial :** Comment améliorer la performance du processus logistique à l'exportation chez une PME manufacturière exportatrice québécoise?

Il existe sans aucun doute une multitude de façon de résoudre ce problème managérial spécifique et la présente recherche n'a pas la prétention de vouloir amener tous les éléments de réponse ni d'investiguer toutes les options envisageables.

L'internalisation complète (« faire ») ou l'externalisation complète (« acheter ») de la logistique à l'exportation représente le dilemme classique du choix de la sous-traitance. Cependant, on retrouve entre ces deux options un choix souvent négligé qu'est celui des formes hybrides. Étant donné l'aspect limité des ressources des PME et l'intérêt grandissant que suscite le recours aux nouvelles formes de relations inter-organisationnelles (RIO) chez les PME, nous avons choisi de nous concentrer sur une des options d'externalisation, celle des alliances stratégiques. Nous nous appliquerons donc ici à apporter des éléments de réponse à notre problématique managériale quant à l'option qu'est celle des alliances logistiques à l'exportation.

### **1.3 LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

Afin d'apporter un élément de réponse à la problématique managériale que nous venons de définir, la présente recherche sera orientée autour des deux grands objectifs de recherche (OR) suivants :

- **OR1** Mieux comprendre comment fonctionnent les alliances logistiques à l'exportation des PME manufacturières québécoises.
- OR2** Vérifier les effets de ces alliances logistiques à l'exportation sur les exportations et le processus logistique à l'exportation chez les PME qui en font l'usage.

Nous voulons donc savoir comment les PME ont recours à ce genre d'alliances mais nous nous intéresserons aussi aux effets et résultats de ces alliances.

La problématique spécifique exposée ici sous-tend trois grandes dimensions théoriques, celle de la PME manufacturière exportatrice, celle de la logistique à l'exportation et celle des alliances stratégiques. Dans la prochaine section nous examinerons tour à tour la littérature pertinente concernant chacune de ces dimensions.

## **2. SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE**

Dans ce second chapitre nous allons effectuer une synthèse de la littérature concernant les différentes dimensions jugées pertinentes à l'élaboration du cadre conceptuel en relation avec la problématique managériale et les objectifs de recherche présentés au chapitre précédent. Nous ferons, en premier, synthèse de la documentation sur le sujet de la PME manufacturière exportatrice, et, nous répéterons l'exercice pour ce qui est de la logistique et des alliances stratégiques pour terminer ce chapitre par une recension des écrits concernant spécifiquement les alliances logistiques.

### **2.1 LA PME MANUFACTURIÈRE EXPORTATRICE**

Depuis maintenant plus de dix ans, l'étude de la PME prend de plus en plus d'importance et on assiste depuis peu à une véritable multiplication des revues scientifiques sur le sujet. Cependant, bien que l'on s'intéresse de plus en plus à ces entreprises, l'extrême diversité qui existe entre elles nous restreint quant à la mise en place d'une définition universelle (GREPME, 1994).

Nous allons ici appréhender les divers aspects théoriques de la PME manufacturière exportatrice en nous attardant, dans un premier temps, à distinguer la PME manufacturière de celles du commerce ou des services pour, dans un deuxième temps, étudier les différents aspects théoriques concernant la PME manufacturière exportatrice.

#### **2.1.1 DÉFINITION DU CONCEPT**

L'essentiel des recherches et publications traitant de l'élaboration d'une définition de la PME manufacturière le font en empruntant la voie des typologies. On retrouve principalement deux différentes approches typologiques, l'approche quantitative et l'approche qualitative. Comme le mentionne Julien (1990), on différencie au minimum les PME manufacturières de celles du commerce et des services sachant qu'il existe peu

de ressemblances entre elles et ainsi, on entend donc par PME manufacturière toute PME dont l'activité principale est la fabrication (MICT, 1993).

#### 2.1.1.1 TYPOLOGIES QUANTITATIVES

Les typologies quantitatives réfèrent à une classification des entreprises eu égard à des données quantitatives telles que le nombre d'employés, le chiffre d'affaires annuel et le montant des actifs fixes. Le tableau 2 présente la typologie quantitative multicritères utilisée par le ministère québécois de l'Industrie, du Commerce, de la science et de la Technologie (MICST, 1996). Cette typologie est basée sur les trois principaux critères ou variables que sont le nombre d'employés, les actifs et le chiffre de ventes de l'entreprise.

**Tableau 2**  
**Classification des entreprises manufacturières**

<b>Variables</b>	<b>Petite</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Grande</b>
<b>Selon le nombre d'employés</b>	de 0 à 49 employés	de 50 à 249 employés	plus de 249 employés
<b>Selon les actifs de 1988</b>	de 0 à 3,2 millions de dollars	de 3,3 à 13,2 millions de dollars	plus de 13,2 millions de dollars
<b>Selon le chiffre de ventes de 1988</b>	de 0 à 2,4 millions de dollars	de 2,5 à 23,5 millions de dollars	plus de 23,5 millions de dollars

**Source :** Les PME au Québec : état de la situation , Québec, 1996

L'approche typologique quantitative est souvent critiquée quant à son manque de sensibilité à l'égard de l'extrême hétérogénéité des PME. Le nombre d'employés varie beaucoup en fonction de l'intensité relative en main d'œuvre ou en capital, les actifs

varient en fonction de leur dépréciation relative et le chiffre de vente est, quant à lui, influencé par le type de marché dans lequel évolue l'entreprise (Julien, 1990).

De plus, si chaque pays se donne une définition quantitative de la PME, il existe de grandes variations entre les différentes typologies de ces différents pays. Ainsi, au niveau de la mesure du nombre d'employés, l'Autriche définit comme PME toute entreprise ayant 100 employés et moins alors que les États-Unis ne parlent de grandes entreprises qu'à partir de plus de 500 employés (Julien, 1990). Ces typologies, bien que renfermant des faiblesses à certains égards, représentent toutefois un outil d'approche utile au niveau de l'échantillonnage.

#### 2.1.1.2 TYPOLOGIES QUALITATIVES

Alors que les typologies quantitatives tentent de classer les entreprises à partir d'indices quantifiables et plus facilement observables, les typologies qualitatives tentent pour leur part de classer les entreprises en considérant leurs relations avec leur environnement (Julien, 1990).

Ces diverses typologies peuvent être regroupées en quatre grands groupes (Julien, 1990). On retrouve dans le premier groupe les typologies s'appuyant sur le type d'origine ou de propriété, dans le second, les typologies utilisant le type d'objectifs de la direction, la stratégie poursuivie ou le potentiel de la firme, dans le troisième les typologies basées sur l'évolution ou le stade de développement ou d'organisation de la firme et, finalement, dans le quatrième groupe, les typologies selon les secteurs, les types ou les opportunités de marché.

Tant au niveau des approches quantitatives que qualitatives, l'aspect d'indépendance reste toujours l'élément central de la définition de la PME. On distingue l'entreprise de l'établissement ; la PME fait donc référence à un centre de contrôle avec une propriété délimitée, à une entité juridiquement et financièrement indépendante (GREPME, 1994).

La grande majorité des recherches des dernières années portant sur les PME manufacturières exportatrices ont été faites autour de quatre dimensions distinctes (Miesenbock, 1988). La première, et certainement la plus usuelle de ces dimensions est celle traitant des caractéristiques permettant de différencier les PME exportatrices de celles qui n'exportent pas. La seconde dimension est celle traitant de l'importance du preneur de décision ou du propriétaire-dirigeant sur les exportations. La troisième est celle du processus d'apprentissage à l'exportation et finalement, la quatrième dimension concerne les stratégies marketing à l'exportation.

Puisque notre problématique spécifique ne concerne que les PME manufacturières exportatrices, nous ne nous intéresserons donc ici qu'à l'importance du propriétaire-dirigeant, au processus d'apprentissage ainsi qu'aux stratégies marketing à l'exportation. Nous traiterons tour à tour ces trois dimensions théoriques pour finalement clore cette section par un élément intégrateur qu'est celui de la typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices développé par des membres du groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME) (Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1995).

### **2.1.2 LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT**

Le propriétaire-dirigeant occupe généralement une place importante dans la PME et il n'est donc pas surprenant d'observer que bon nombre d'études aient porté sur l'influence de ce dernier au sein de la PME exportatrice.

Les recherches concernant l'influence du propriétaire-dirigeant au sein de la PME exportatrice peuvent être regroupées autour de deux grandes problématiques. La première étant la recherche des attributs distinguant les propriétaires-dirigeants de PME exportatrices de celles qui n'exportent pas et la seconde étant la recherche des attributs du propriétaire-dirigeant qui permettent d'expliquer le succès de la PME au niveau de ses exportations (Miesenbock, 1988). Les caractéristiques ou attributs observés peuvent

aussi être divisés en deux parties: les attributs objectifs et ceux qui relèvent du profil psychologique du propriétaire-dirigeant.

Au niveau des caractéristiques objectives, les contacts extérieurs du propriétaire-dirigeant semblent constituer le seul facteur véritablement déterminant au plan des exportations. Les voyages du propriétaire-dirigeant à l'extérieur du pays favoriserait donc les exportations de la PME (Karafakioglu, 1986; Reid, 1981). Cette observation tend à supporter la théorie voulant que les PME exportent d'abord vers des pays psychologiquement proches (Miesenbock, 1988). Il fut aussi observé, sans grand étonnement, que les propriétaires-dirigeants des PME exportatrices avaient tendance à parler plus de langues et à connaître mieux le marketing des exportations que leurs homologues des PME qui n'exportent pas (Miesenbock, 1988).

Les résultats des études sur les caractéristiques psychologiques du propriétaire-dirigeant de PME exportatrice sont très critiqués (Czinkota et Johnston, 1981) et s'avèrent parfois triviaux, voir tautologiques (Malekzadeh et Nahavandi, 1985; Miesenbock, 1988). Il fut démontré, entre autres, que les propriétaires-dirigeants des PME qui exportent ont une attitude plus positive, attachent une plus grande importance, anticipent de plus grands profits et moins de risques face aux exportations que leurs homologues des PME non exportatrices (Amesse et Zaccour, 1991).

Bien que ces différentes études et recherches sur les propriétaires-dirigeants n'aient permis de dégager aucune explication quant au succès des exportations, il nous semble néanmoins important de les considérer dans notre démarche. Le propriétaire-dirigeant demeure de toute façon un facteur clé de l'internationalisation de la PME en prenant généralement sur lui la décision de commencer, d'augmenter ou d'arrêter le activités internationales de son entreprise (Miesenbock, 1988; Amesse et Zaccour, 1991; Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1995).

### 2.1.3 LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE À L'EXPORTATION

À la manière de la théorie des stades de croissances de l'entreprise (Greiner, 1972 ; Scott et Bruce, 1987; Gasse et Carrier, 1992), la théorie du processus d'apprentissage à l'exportation sous-tend un développement des exportations de l'entreprise par stades, par étapes successives. La croissance des exportations de l'entreprise ne se fait pas de manière linéaire mais bien le plus souvent par sauts successifs vers des stades plus élevés. Il existe principalement trois modèles concernant les stades du processus d'apprentissage à l'exportation. Nous verrons donc ici chacun d'eux afin de tenter ultimement de dégager les grandes lignes directrices qui leurs sont communes.

Le premier modèle sur les stades de développement des exportations, et certainement le plus populaire (Miesenbock, 1988), fut celui développée en 1977 par Bilkey et Tessar (1977). Ce modèle fut développé à l'aide d'une étude effectuée en 1972 et portant sur 423 PME exportatrices du Wisconsin et comportait donc l'enchaînement des six stades suivants :

- Stade 1 :** N'est pas intéressée à exporter et n'accepte pas les commandes venant de l'extérieur.
- Stade 2 :** Accepte les commandes venant de l'extérieur mais n'envisage pas de développer les exportations.
- Stade 3 :** Explore activement la possibilité d'exporter.
- Stade 4 :** Exporte vers des pays psychologiquement proches sur une base expérimentale.
- Stade 5 :** Devient un exportateur expérimenté vers ce pays et recherche un optimum en égard aux taux de changes, tarifs, etc.
- Stade 6 :** Envisage d'exporter vers un nouveau pays psychologiquement moins proche.

Les entreprises commencent donc au premier stade pour se diriger, étape par étape, vers le sixième et dernier stade. Il est intéressant de remarquer que ce sont les incitations externes (commandes non sollicitées) qui provoquent très souvent les exportations.

L'on remarque aussi que les exportations se font d'abord vers un pays psychologiquement proche.

De la même manière, à l'aide d'une étude empirique effectuée en 1980, et portant sur 237 PME manufacturières américaines, Czinkota et Johnston (1981) développèrent aussi une classification des stades du processus d'apprentissage à l'exportation s'articulant autour des six stades suivants :

**Stade 1 :** Les PME ne voulant pas exporter.

**Stade 2 :** Les PME non intéressées.

**Stade 3 :** Les PME intéressées à exporter.

**Stade 4 :** Les PME qui expérimentent l'exportation.

**Stade 5 :** Les PME exportatrices semi-expérimentées.

**Stade 6 :** Les PME exportatrices expérimentées.

Puis, finalement, afin de tenter de faire une synthèse des différents modèles et des différents stades, Cavusgil (1984) reprit les différents modèles et en dégagèrent les trois grands stades communs suivants :

**Stade 1 :** Les PME ayant une approche exploratoire.

**Stade 2 :** Les PME engagées de façon active.

**Stade 3 :** Les PME très engagées.

Comme le fait remarquer Cavusgil (1984), tous s'entendent sur les différences fondamentales opposant les PME qui commencent à exporter de manière délibérée (incitations internes) et les PME qui commencent à exporter suite à une ou plusieurs commandes non sollicitées (incitations externes). Les entreprises du premier groupe perçoivent généralement moins de barrières à l'exportation et seraient donc beaucoup plus enclines à commencer leurs activités d'exportation directement au deuxième stade, soit celui de la PME engagée de façon active au niveau de ses exportations (Cavusgil, 1984).

Il faut toutefois noter ici que, tout comme pour la théorie des stades de développement, il est dorénavant clair que toutes les PME ne commencent pas nécessairement au bas de l'échelle et ne tendent pas fatalement vers un fort engagement au niveau des exportations (stade 3). Les PME peuvent donc très bien, dès leur création, s'engager de façon active au niveau de leurs exportations mais aussi, selon les circonstances, régresser vers des stades plus bas en se désengageant au niveau de leurs exportations. (Christensen, 1991).

#### 2.1.4 LES STRATÉGIES MARKETING À L'EXPORTATION

Bien que l'on retrouve plusieurs études au sujet des différents aspects du marketing des PME exportatrices, peu semblent porter sur les implications de la stratégie marketing à l'exportation. La typologie développée par Kleinschmidt et Cooper (1984) est donc d'autant plus pertinente ici qu'elle reprend l'essence des études portant sur l'analyse des variables marketing à l'exportation en les synthétisant dans le concept de stratégie marketing à l'exportation.

La stratégie marketing à l'exportation est donc définie ici comme la somme des variables marketing jugées les plus pertinentes pour l'exportation et qui sont : le degré d'adaptation du produit et le niveau de segmentation des marchés. C'est à partir de ce construit de « stratégie marketing » et d'une étude auprès de 142 entreprises canadiennes de l'industrie de l'électronique que fut développée une typologie des stratégies marketing à l'exportation. Cette typologie présente six différents types ainsi que les particularités différenciant les entreprises qui les composent. Les types sont caractérisés par deux principaux indices que sont la stratégie marketing à l'exportation et le choix des marchés d'exportations.

La stratégie marketing à l'exportation permet de distinguer trois types de PME: les « *vendeurs* » qui n'adaptent pas leurs produits et ne segmentent pas leurs marchés, les « *quasi-marketeurs* » qui utilisent soit la segmentation des marchés, soit l'adaptation des produits et finalement, les « *marketeurs* » qui segmentent leurs marchés et adaptent leurs

produits en fonction de ces différents marchés. L'indice du choix des marchés d'exportation oppose ceux qui exportent presque exclusivement vers un pays voisin ou proche (*voisin*) à ceux qui choisissent stratégiquement leurs marchés de par le monde (*mondial*). Les six grands types de cette typologie sont obtenus par l'ensemble des différentes paires possibles à partir des trois types de la stratégie marketing à l'exportation (*vendeurs*, *quasi-marketeurs* et *marketeurs*) et deux types du choix des marchés d'exportations (*voisin* et *mondial*).

**Tableau 3**  
**Typologie des stratégies marketing à l'exportation**

	Types d'entreprises					
	marketeur mondial	quasi- marketeur mondial	vendeur mondial	marketeur voisin	quasi- marketeur voisin	vendeur voisin
L'âge de l'entreprise	-	+	+			
L'expérience à l'exportation	-			+	+	
Les intentions d'investir à l'étranger			-	+		
La perception des barrières à l'exportation	-					+
La perception d'un avantage sur le prix	-	-		-	+	
La planification marketing à l'exportation	+	+	-		-	
L'utilisation d'informations venant de l'extérieur	+	+	-			-
Les dépenses en R & D	+		-	+		-
Les prévisions d'exportations	+	+	-			
Les objectifs de croissance de la PME	-	-	-	+		

**Source :** Kleinschmidt et Cooper, 1984

Le tableau 3 nous présente les six types de la typologie ainsi que leurs différences en fonction de dix indices. Les signes «+» et «-» y sont utilisés pour identifier les indices significativement plus élevés ou plus faibles que la moyenne.

Cette analyse typologique semble soutenir l'efficacité de la stratégie marketing à l'exportation. L'étude a permis de mettre en évidence que les PME qui avaient segmenté leurs marchés et adapté leurs produits en conséquence connaissaient une croissance annuelle de leurs exportations beaucoup plus importante que les PME qui n'avaient utilisé aucune de ces deux techniques (130% comparativement à 26%).

Les résultats de cette typologie démontrent un positionnement clair des PME quant au recours aux stratégies marketing à l'exportation. On observe ainsi que les PME qui choisissent stratégiquement les pays vers lesquels elles désirent exporter (*mondial*) sont plus enclines à utiliser une planification marketing à l'exportation formelle, utilisent plus d'informations venant de l'extérieur et font plus de prévisions au niveau de leurs exportations. Alors que les PME qui n'adaptent pas leurs produits ni ne segmentent leurs marchés (*vendeurs*) utilisent moins d'informations venant de l'extérieur et dépendent moins en recherche et développement.

En faisant un lien avec les objectifs stratégiques liés à l'exportation, les PME visant une forte croissance de leurs exportations utilisent plus la segmentation des marchés, adaptent plus leurs produits et choisissent plus stratégiquement les pays vers lesquels elles exportent, et ce faisant, connaissent plus de succès dans leurs exportations.

Ces résultats sont donc tout à fait cohérents avec les observations de Namiki (1988) au niveau du positionnement stratégique et des stratégies des avantages compétitifs des PME manufacturières exportatrices. On peut donc conclure que les PME qui ont du succès dans leurs exportations n'exportent pas à « l'aveuglette », mais exportent bien à l'aide de stratégies marketing distinctes et intégrées dans leur stratégie globale d'entreprise (Namiki, 1988).

### 2.1.5 LA TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES DES PME EXPORTATRICES

La typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices développée par Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy (1995) reprend l'ensemble des théories présentées ici en y ajoutant la dimension de l'importance de la mobilisation des ressources. Articulée autour de la théorie de l'apprentissage, cette typologie présente donc, sur un continuum, différents types de PME exportatrices en fonction de trois principaux axes que sont : la mobilisation des ressources, l'élaboration des stratégies et l'engagement des dirigeants. La figure 1 nous présente les trois différents types de PME exportatrices : l'exportateur professionnel, l'exportateur en transition et l'exportateur opportuniste.

L'exportateur opportuniste représente certainement le type le moins intéressé par les exportations. Les dirigeants des entreprises de ce type ont une attitude plutôt réactive face aux exportations, ils répondent aux commandes mais ne font pas d'efforts réels pour développer leurs exportations, ils élaborent peu de stratégies ou des stratégies simples et mobilisent donc peu de ressources à cet effet.

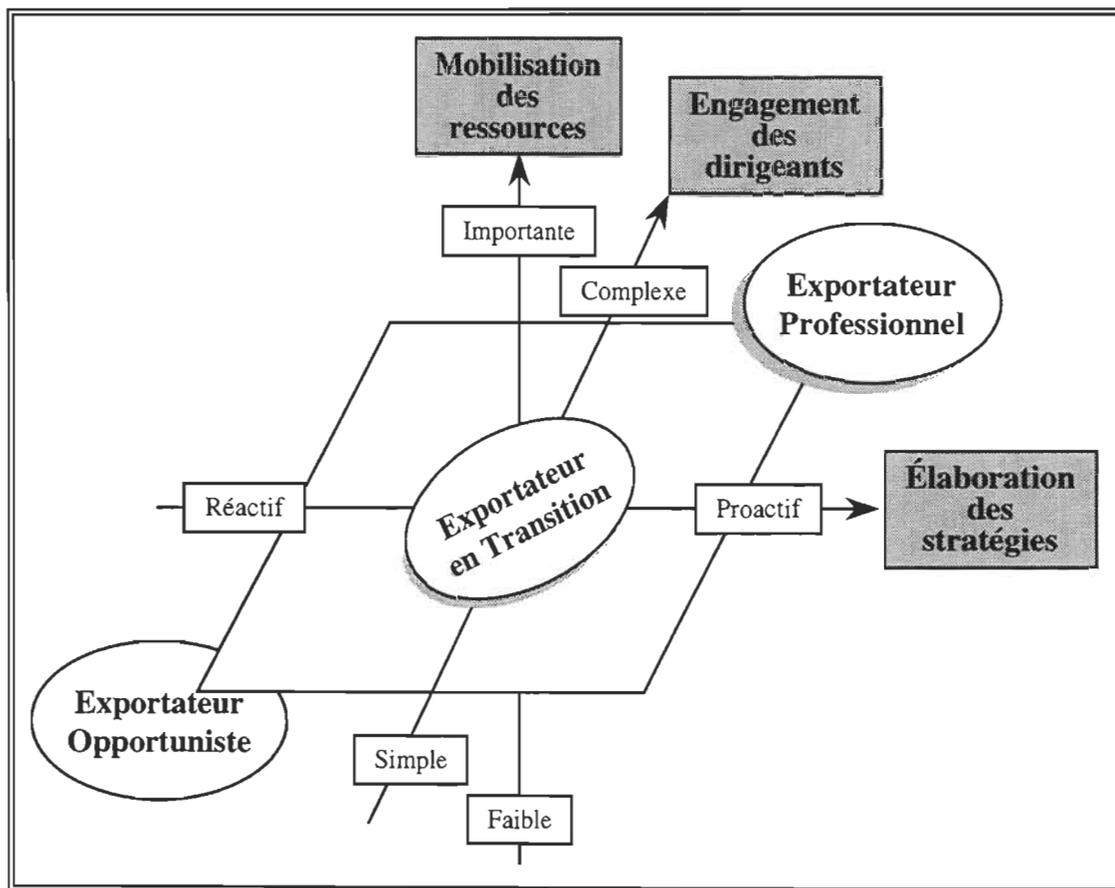
L'exportateur professionnel se retrouve à l'autre extrême de ce continuum. Il préconise une approche des exportations diamétralement opposée à celle de l'exportateur opportuniste. Intéressés à développer leurs exportations, les dirigeants de ce type d'entreprises cherchent les opportunités et adoptent une attitude proactive à ce sujet. Ils élaborent des stratégies complexes et mobilisent d'importantes ressources afin de s'assurer du meilleur développement possible de leurs exportations.

Entre ces deux types « purs » se retrouvent les exportateurs en transition. Passant d'un stade à un autre ce type d'exportateurs se dirigent vers un ou l'autre des deux pôles, vers l'un ou l'autre des deux types précédemment mentionnés. Contrairement à ce que l'on pourrait appréhender, ce ne sont pas toutes les PME exportatrices qui se dirigent vers un engagement de plus en plus « professionnel » au niveau de leurs exportations (Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1995). Comme nous l'avons mentionné

précédemment, les stratégies d'exportations des PME sont dictées par la stratégie globale de l'entreprise (Namiki, 1988). On peut donc tout aussi bien trouver des PME qui tentent de développer leurs exportations (vers l'exportateur professionnel) que des PME qui effectuent un repli stratégique en restreignant ou en abandonnant leurs exportations afin de consolider leurs positions sur leurs marchés locaux (vers l'exportateur opportuniste). Que l'on opte pour l'un ou l'autre des deux types, la position de l'exportateur en transition se veut temporaire puisque très peu viable dans une vision de long terme.

Figure 1

### Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices



Source : Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1995

Cette typologie sert d'élément intégrateur à cette dimension théorique portant sur les PME manufacturières exportatrices. En représentant les différentes PME exportatrices

par des types distincts, cette typologie reprend l'idée générale du processus d'apprentissage à l'exportation voulant que les entreprises développent leurs exportations par stades successifs.

À la lumière des différentes théories et des différents modèles présentés, nous savons que les PME développent leurs exportations par un processus d'apprentissage, qu'elles développent des stratégies marketing particulières à l'exportation et que tout cela, mis en relation avec l'engagement des dirigeants, peut nous permettre de mieux appréhender la complexité de la réalité des comportements de ces entreprises.

## **2.2 LA LOGISTIQUE**

Dans cette seconde section, nous nous efforcerons de poser les bases historiques et conceptuelles de la logistique en général et du concept de logistique intégrée afin de pouvoir ultimement appréhender les diverses dimensions théoriques de la logistique à l'exportation.

### **2.2.1 DÉFINITION DU CONCEPT ET HISTORIQUE**

Le terme logistique fut premièrement invoqué par les stratèges militaires. A.H. Jomini général d'empire du Tsar de toutes les Russies Nicolas 1<sup>er</sup>, fut en 1837 le premier à expliciter le rôle de la stratégie dans la conduite d'opérations militaires (Colin, 1996).

*« Pour Jomini, la logistique constitue la quatrième des «six parties» de l'Art de la guerre, après la «politique», la «stratégie» et la «grande tactique des batailles» et avant «l'art de l'ingénieur» et la «tactique de détail». » (Colin, 1996, p.15)*

Le terme logistique dérive de celui de major général des logis, sorte d'officiers qui avaient à l'époque la fonction de loger ou de camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain (Jomini, 1994).

C'est d'ailleurs suite à la gigantesque « machine logistique » américaine dirigée par le général G. Marshall, qui fut reconnue comme une composante majeure du succès du débarquement de Normandie, que les entreprises commencèrent à s'intéresser à une distribution dans un système unique (Lambert et Stock, 1993 ; Colin, 1996).

La logistique d'entreprise est apparue longtemps après la fin de la seconde guerre mondiale; on assiste donc à ses premiers pas au cours des années 1950 et 1960. Ces deux décennies furent marquées par le développement de la recherche opérationnelle et des premières techniques d'optimisation appliquées aux problèmes d'entreposage et de transport (Colin, 1996). Pour leur part, Lambert et Stock (1993) identifient à cette même période le développement du marketing comme facteur déterminant de l'émergence de la logistique d'entreprise.

Le réel démarrage de la logistique d'entreprise s'est fait dans les années 1970 alors qu'apparurent les vagues de rationalisation de la structure de la firme. Certains parlent alors de « *logistique productiviste* » principalement axée sur la recherche d'efficience et de fluidité ainsi que sur la réduction des coûts d'opérations (Colin, 1996). Mais ce n'est qu'au cours des années 1980 et 1990 que la logistique d'entreprise se positionne en interface avec les autres fonctions de l'entreprise (voir figure 2). Avec l'utilisation croissante des technologies de l'information et des divers outils informatiques qui l'accompagnent, la logistique intégrée devient source de productivité dans l'entreprise (Lambert et Stock, 1993).

Afin de donner une définition de la logistique, nous reprendrons les termes du « Council of Logistic Management » telle que cités par Lambert (1994), et qui définissent la logistique comme :

***« Le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle de l'efficacité et de la rentabilité des flux comme de l'entreposage des matières, des en-cours de stocks, des produits finis, des informations du point d'origine au point de vente et ce, dans le souci de se conformer au mieux aux exigences du client ».***

### 2.2.2 LA LOGISTIQUE INTÉGRÉE

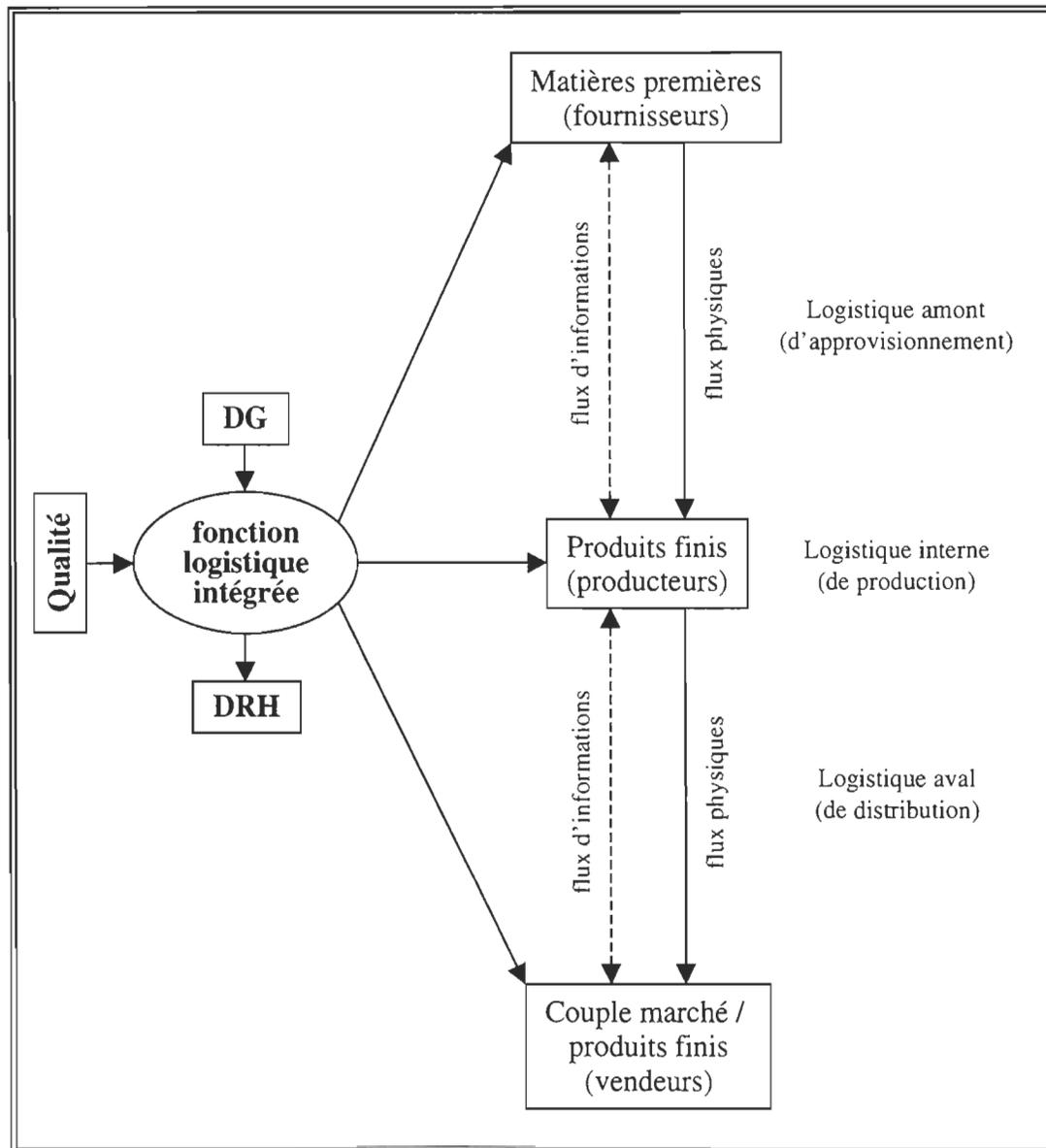
De la simple logistique de distribution émergea une logistique beaucoup plus large qu'est la logistique intégrée. Alors que le marketing a adapté les produits au marché, la logistique a adapté le « service » au marché en permettant d'offrir, au moindre coût, un produit de qualité, à l'endroit et au moment précis où sa demande existe (Pons et Chevalier, 1993).

La logistique intégrée ne se limite plus au couple transport-logistique, beaucoup trop réducteur. L'intérêt fut premièrement porté sur le maillon « transport » avant que l'on ne découvre la chaîne, car la logistique intégrée se veut la discipline qui permet de satisfaire la demande suscitée par le marketing et dont les domaines d'actions sont les produits, la politique de prix, la promotion et la publicité, en coordonnant moyens de transport, stocks, achats, production, manutention et distribution (Pons et Chevalier, 1993). Comme nous l'avons mentionné précédemment, la logistique intégrée devient source de productivité dans l'entreprise et constitue donc une réelle source d'avantage face à la concurrence.

La logistique intégrée, telle que schématisée à la figure 2, fait appel à trois niveaux d'intégration distincts. À un premier niveau, la logistique intégrée coordonne les divers sous-systèmes logistiques que sont la logistique en amont (d'approvisionnement), la logistique interne (de production) et la logistique en aval (de distribution). Ainsi les diverses actions de ces sous-systèmes logistiques tels que la gestion des stocks de matières premières (en amont), l'entreposage des produits en cours (de production) et la livraison de produits finis au client (en aval), sont organisés dans une cohérence plus large qu'est celle de la fonction logistique intégrée uniquement au niveau des fonctions de l'entreprise.

À un deuxième niveau la logistique est intégrée en interface avec les autres fonctions dans l'entreprise. Par exemple, la logistique participe avec la production à la détermination de la localisation et avec la recherche & développement à la conception des emballages (Colin, 1996).

Figure 2  
La logistique intégrée



Source : Pons et Chevalier, 1993

À un troisième niveau, la logistique intégrée participe à la coordination inter-entreprises d'amont en aval. Des différents fournisseurs (amont) aux différents clients (aval), en passant par la production interne, la logistique se doit d'intégrer l'ensemble des flux physiques et d'informations dans ce qui est convenu d'appeler la chaîne logistique. Cette interdépendance externe fait référence au concept de gestion de la chaîne logistique (*supply-chain management*) défini comme une approche intégrative visant la

planification et le contrôle des flux de marchandises des fournisseurs jusqu'aux clients finaux (Elram, 1991, Cooper et Elram, 1993).

La gestion de la chaîne logistique utilise un spectre d'actions plus large que celui de l'approche des canaux de distribution, et diffère donc de cette approche plus traditionnelle à deux niveaux (Elram, 1991). En s'occupant des flux de marchandises et des relations interorganisationnelles, la gestion de la chaîne logistique travaille à l'amélioration du niveau de satisfaction des consommateurs finaux plutôt qu'à la rencontre d'objectifs marketing spécifiques. De plus, alors que les canaux de distribution focalisent uniquement sur la logistique de distribution (aval), la gestion de la chaîne de valeur intègre la logistique d'approvisionnement, de production et de distribution.

La gestion de la chaîne logistique, tout comme la qualité totale, constitue une véritable philosophie de gestion. En considérant l'ensemble des acteurs, cette approche plus coopérative vise la diminution des comportements opportunistes des différents acteurs afin de favoriser la satisfaction des consommateurs finaux.

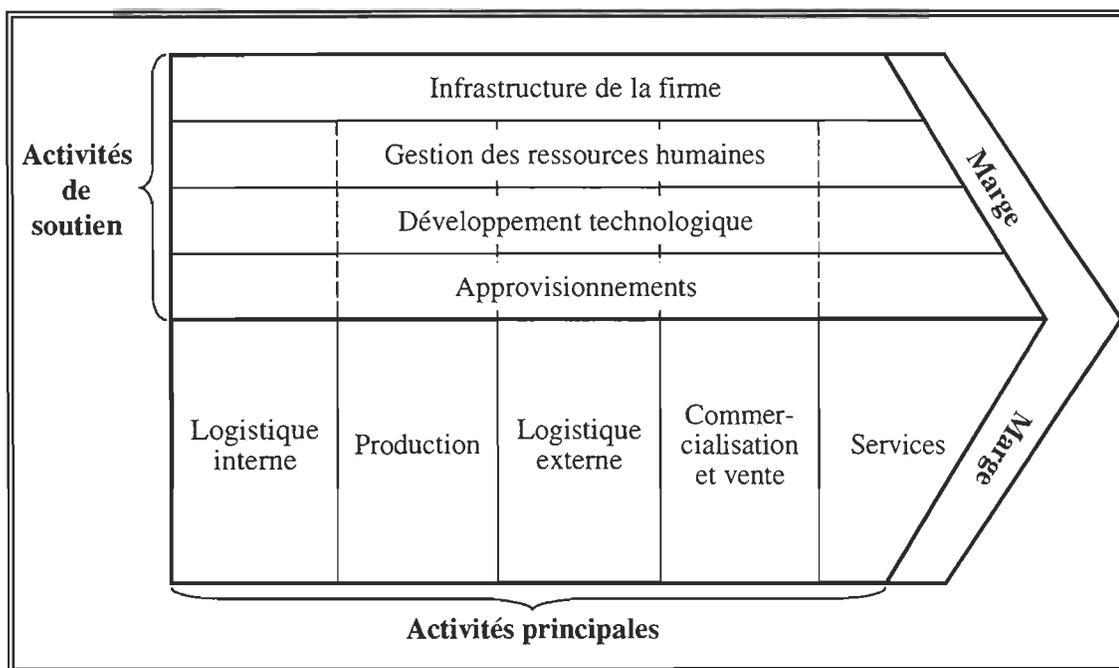
### **2.2.3 LA CHAÎNE DE VALEUR**

Traditionnellement utilisé comme outil d'analyse interne, l'analyse de la chaîne de valeur logistique permet, tout comme le concept de gestion de la chaîne logistique, d'appréhender les divers incitatifs internes et externes pouvant justifier le recours aux alliances stratégiques.

Selon Porter (1986), « *le principal instrument qui permet de diagnostiquer un avantage concurrentiel et trouver des moyens de le renforcer est la chaîne de valeur, qui décompose la firme en ses diverses activités de conception, de production, de commercialisation et de distribution* » (Porter, 1986, p. 42).

La valeur qui est créée par une entreprise est égale à ce que ses clients sont prêts à payer pour ses divers produits et services. Ainsi une entreprise est rentable, et dégage une marge positive, lorsque cette valeur dépasse les coûts relatifs aux activités créatrices de valeur.

**Figure 3**  
**La chaîne de valeur**



**Source :** Porter, 1986

La chaîne de valeur, schématisée à la figure 3, présente la création de la valeur dans l'entreprise en relation avec la combinaison des activités principales et de soutien. Les activités principales sont celles qui sont directement impliquées par la création matérielle (production) et la vente du produit (commercialisation et vente), par son transport jusqu'au (logistique interne et externe) client ainsi que par le service après-vente (services). Les activités de soutien viennent appuyer les activités principales en assurant l'achat des moyens de production (approvisionnement), en fournissant les ressources humaines (gestion des ressources humaines) et la technologie (développement technologique) nécessaires et en assumant diverses fonctions dans l'ensemble de l'entreprise (infrastructure de la firme).

Les diverses chaînes de valeur des différents acteurs se trouvent reliées dans une chaîne de valeur plus grande qui déterminera ultimement la valeur finale, et ainsi le prix payé par le ou les consommateurs finaux. Tout comme le préconise la gestion de la chaîne logistique, l'amélioration de l'exercice conjoint et de la coordination des différentes chaînes a un effet bénéfique sur l'ensemble des marges des chaînes de valeur et ainsi sur l'ensemble des acteurs impliqués (Porter, 1986). *« les liaisons entre les fournisseurs sont telles que la relation avec les fournisseurs n'est pas un jeu à somme nulle dans lequel l'un ne gagne qu'aux dépens de l'autre, mais une relation où les deux peuvent gagner »* (Porter, 1986, p.70).

La gestion des activités créatrices de valeur représente donc un élément de base de l'avantage concurrentiel de la firme. Cette théorie peut donc aussi nous permettre de mieux comprendre l'arbitrage opposant les choix stratégiques d'« acheter » « faire », de « faire faire » et de « faire ensemble ».

#### **2.2.4 LA PERFORMANCE LOGISTIQUE**

Le fait qu'un bon nombre d'études en logistique tentent de relier le recours à une pratique ou à une stratégie particulière à la performance logistique démontre clairement le rôle central de ce concept en logistique (Chow, Heaver et Henriksson, 1994). Cependant, l'étude de ces mêmes études démontre aussi une très grande variété au niveau des définitions opérationnelles du concept même de performance logistique (Lambert et Stock, 1993; Chow, Heaver et Henriksson, 1994; Halley et Guilhon, 1997).

De façon générale les mesures de performance logistique font peu de distinctions entre les notions d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. L'efficacité (faire la bonne chose) mesure la capacité à rencontrer les objectifs fixés, l'efficience (bien faire la chose) mesure la façon dont les ressources ont été utilisées économiquement afin d'atteindre ces mêmes objectifs tandis que l'effectivité mesure la capacité d'améliorer la satisfaction et la motivation des membres de l'organisation (Halley et Guilhon, 1997).

Guilhon et Halley (1996) définissent la performance logistique comme étant « *La contribution des activités logistiques au chiffre d'affaires et à la rentabilité de l'entreprise, à la satisfaction des clients ainsi qu'à la motivation des employés ; c'est aussi la capacité des logisticiens à répondre et à anticiper les attentes des clients, et sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise* » (Guilhon et Halley, 1996, p.709).

**Tableau 4**  
**Critères et indicateurs de la performance logistique**

<b>Critères de la Performance logistique</b>	<b>Principaux indicateurs</b>
<b>Financiers</b> (efficience)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes et chiffres d'affaires, rentabilité des actifs, coûts de distribution, coûts de la qualité, taux de rotation des stocks, achats et approvisionnements, transport.</li> </ul>
<b>Produits et organisations</b> (efficacité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des produits (réclamations, retours, etc.), taux de rejets et rebuts, taux de livraison en état, analyse des attentes des clients, alliances logistiques (prestataires, etc.), estimation des délais, facturation, variation du cycle de commande.</li> <li>• Nouvelles technologies de l'information, formation et évaluation des vendeurs et livreurs, contrôle des écarts, juste-à-temps, motivation et satisfaction des logisticiens, performances des prestataires et transporteurs, disponibilité des produits.</li> </ul>
<b>Comportements et organisations</b> (effectivité)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécurité et conditions de travail, adaptabilité et anticipation des logisticiens, flexibilité du système logistique, planification, nouvelles technologies de production et de l'information, création des changements organisationnels, investissements intellectuels pour la logistique, durée des ententes avec les prestataires, stratégie d'approvisionnement.</li> </ul>

**Source :** Halley et Guilhon, 1997

Le tableau 4 présente les principaux critères et indicateurs de la performance logistique. On y retrouve les critères financiers traitant de l'efficience logistique mais aussi de l'efficience globale de l'organisation. Il serait évidemment utopique d'essayer de mesurer la performance logistique en dehors de son contexte, indépendamment de la

performance globale de l'entreprise. On y retrouve des indicateurs d'efficacité tels que le niveau de qualité des produits, la motivation et la satisfaction des logisticiens ainsi que des indicateurs d'effectivité tel que la sécurité et les conditions de travail.

Bien que la performance logistique puisse être considérée comme une composante de la performance globale de l'entreprise, l'étendue et la diversité des différents critères et indicateurs présentés ici démontrent bien le caractère multidimensionnel de la performance logistique.

### **2.2.5 LA LOGISTIQUE À L'EXPORTATION**

La logistique à l'exportation fait appel aux différents intermédiaires et aux actions de ces derniers permettant d'acheminer les produits finis des producteurs locaux vers les clients à l'étranger. Cette problématique est traditionnellement associée à celle des canaux de distribution développée par le marketing international (Joffre, 1989).

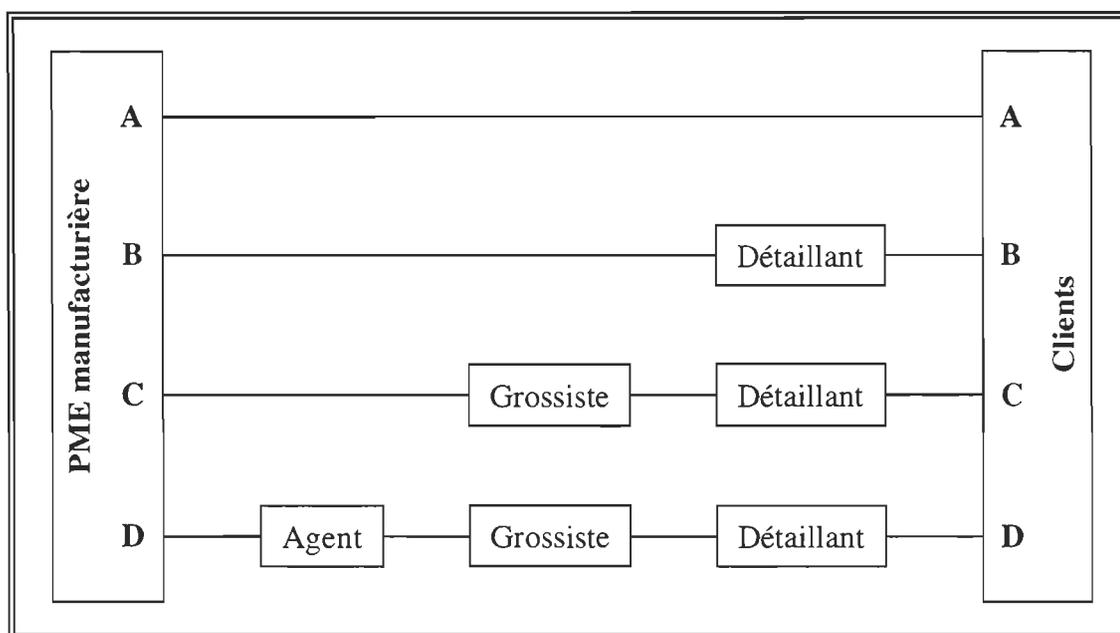
#### **2.2.5.1 LES CANAUX DE DISTRIBUTION**

Le canal ou circuit de distribution peut être défini comme le chemin parcouru par un produit, lorsqu'il quitte le secteur de production pour atteindre le consommateur final, ce chemin étant jalonné d'un nombre plus ou moins grand d'intermédiaires remplissant diverses fonctions (Jallais, 1989).

En fait, la conception marketing des canaux de distribution tient à la fois d'une vision institutionnelle et fonctionnelle : chaque intermédiaire du canal est présenté comme une entreprise commerciale qui réalise une opération d'achat pour revente, dans le but d'en tirer profit, tout en créant une utilité supplémentaire pour l'acheteur ou intermédiaire suivant situé en aval (Darmon, Laroche et Pétrouf, 1990). Le producteur fait appel aux intermédiaires lorsque ceux-ci, de par leurs spécialisations, peuvent faire parvenir les produits aux consommateurs finaux plus efficacement ou à moindre coût que ne pourrait le faire le producteur lui-même (Darmon, Laroche et Pétrouf, 1990).

La figure suivante (figure 4) nous présente les quatre différents canaux (A,B,C,D) ainsi que les cinq principaux agents qui peuvent les composer (fabricant, agent, grossiste, détaillant et consommateur final). À un extrême on retrouve le canal A, généralement qualifié de canal court ou direct, et à l'autre extrême du continuum, le canal D qualifié de canal long.

**Figure 4**  
**Les canaux de distribution**



**Source :** Darmon, Laroche et Pétrouf, 1990

À ce premier niveau, l'analyse structurelle des canaux de distribution s'avère insuffisante pour aborder notre problématique spécifique. Hormis les entreprises commerciales qui réalisent une opération d'achat pour revente, il existe une foule d'autres intermédiaires tels que les prestataires de services logistiques pouvant établir des relations partenariales avec des PME manufacturières exportatrices.

Cependant, à un second niveau, l'analyse fonctionnelle des canaux de distribution telle que développée par Avril (1989) nous permet une approche beaucoup plus riche. Ce dernier classe les fonctions de distribution en trois catégories : les fonctions spatiales,

temporelles et commerciales. L'ensemble de ces fonctions permettent de faire cheminer le produit jusqu'à son état de consommation en réalisant les ajustements de lieu, de temps et d'état nécessaire (Avril, 1989 ; Jallais, 1989).

Les fonctions spatiales concernent l'ajustement dans l'espace réalisé par l'entreprise en transportant les produits vers les clients finaux, mais aussi l'ajustement dans les quantités en pratiquant le fractionnement et le regroupement des marchandises. Les fonctions temporelles regroupent les activités de stockage et de financement et finalement, les fonctions commerciales englobent les activités d'assortissement, de communication, en amont et en aval, et de service après vente.

**Tableau 5**  
**L'analyse des canaux de distribution**

Analyse fonctionnelle	Analyse structurelle
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les fonctions spatiales</b> Transport, regroupement, fractionnement</li> <li>• <b>Les fonctions temporelles</b> Stockage, financement</li> <li>• <b>Les fonctions commerciales</b> Assortissement, communication et service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La longueur des canaux</b> De court à long</li> <li>• <b>Les intermédiaires</b> Agent, grossiste, détaillant ...</li> </ul>

**Source :** Avril, 1989

Ainsi l'analyse plus «large» des canaux de distribution telle que résumée au tableau 5 nous permettra de considérer l'ensemble des acteurs et de leurs rôles respectifs à travers les différentes fonctions.

#### 2.2.5.2 LE CHOIX DES CANAUX DE DISTRIBUTION À L'EXPORTATION

La littérature concernant le choix des canaux de distribution est abondante. Cependant, alors que cette théorie fut initialement développée pour la grande entreprise, peu d'études se sont penchées sur le choix des canaux de distribution à l'exportation chez les PME et encore moins sur les facteurs qui permettent d'expliquer ces choix.

C'est précisément dans le but d'identifier les facteurs influençant le choix d'internalisation des canaux de distribution à l'exportation (analyse structurelle) que Ramaseshan et Patton, deux chercheurs australiens, firent en 1993 une recherche auprès de 62 PME exportatrices américaines du secteur des équipements de filtration et de purification d'eau. Après une analyse de la littérature très large sur le sujet, les auteurs identifièrent six facteurs auxquels ils ajoutèrent quatre nouvelles propositions conceptuelles (hypothèses). Plutôt que de s'attarder à une analyse structurelle classique du choix de la longueur des canaux, les auteurs se penchèrent sur le niveau d'internalisation à l'international opposant les PME qui exportent directement (canal direct) aux PME qui exportent à l'aide d'intermédiaires (canal indirect). La localisation géographique du premier intermédiaire fut le critère utilisé afin de départager les PME utilisant un canal direct (premier intermédiaire du canal situé à l'étranger), des PME utilisant un canal indirect (premier intermédiaire du canal situé au pays même).

Le niveau de service après-vente et le volume relatif des exportations sont les deux seules variables testées qui se sont avérées significatives au niveau du choix d'internalisation du canal de distribution à l'exportation. Tel qu'attendu, un fort niveau de service après-vente semble expliquer le choix d'un canal plus direct alors que contrairement à toute attente, les PME pour lesquelles les exportations semblent être plus importantes (fort volume relatif des exportations) semblent avoir préféré des canaux de distribution indirects (Ramaseshan et Patton, 1994).

Avec l'analyse structurelle et fonctionnelle des canaux de distribution nous pouvons mieux appréhender l'ensemble des acteurs pouvant jouer le rôle de partenaire dans une alliance stratégique de logistique à l'exportation avec une PME manufacturière. Cependant aucun modèle relatif à la théorie des canaux de distribution ne nous permet d'expliquer pleinement le choix de ces canaux, des différents intermédiaires et acteurs qui les composent. Il faudra donc aborder cette facette de notre problématique avec ces divers « outils » imparfaits, et ce, dans une approche plus large, plus stratégique qu'est celle de la logistique intégrée.

## 2.3 LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

« *Les alliances inter-entreprises ne sont pas nouvelles, mais les partenariats qui se forment à l'heure actuelle sont radicalement différents à bien des égards de ceux qu'on a connus dans le passé.* » (Magun, 1996). Devant l'importance sans cesse grandissante de ce véhicule de croissance et d'avantage compétitif (Fernandez, 1993) mais aussi eu égard à l'absence de consensus quant à la définition du concept même d'alliance stratégique (Fernandez, 1993 ; Noël et Zhang, 1993), il nous semble ici primordial de positionner et de définir clairement ce concept central qu'est celui de l'alliance stratégique. Pour ce faire nous tenterons donc ici de positionner l'alliance stratégique, de définir le concept, et de souligner les différentes approches conceptuelles, structurelles et de caractérisation de l'alliance stratégique.

### 2.3.1 DÉFINITION DU CONCEPT

La majorité des chercheurs s'entendent pour positionner la forme de coordination particulière de l'alliance stratégique entre l'internalisation complète et l'externalisation complète (Williamson, 1975, 1985 ; Noël et Zhang, 1992 ; Julien, 1994 ; Poulin et *al*, 1994 ; Ring et Van De Ven, 1994 ; Poulin et *al*, 1996). Williamson (1975, 1985) place l'alliance stratégique dans la classe des formes hybrides de coordination, elle-même située entre la hiérarchie (internalisation) et le marché (externalisation). Ring et Van De Ven (1994) parlent plutôt de cette forme de coordination inter-entreprises comme d'un cas particulier de relation interorganisationnel (RIO) alors que la conception québécoise de l'alliance stratégique tend à caractériser cette forme de coopération par la décision de « *faire ensemble* » plutôt que de « *faire* » (internalisation) ou de « *faire-faire* » (externalisation) (Noël et Zhang, 1992 ; Julien, 1994 ; Poulin et *al*, 1994 ; Poulin et *al*, 1996).

L'alliance stratégique s'impose aujourd'hui tant au niveau des pratiques d'entreprises qu'en tant qu'objet d'étude de la part des sciences de la gestion ou de l'économie. Cependant, force est de constater qu'il n'existe pas encore de théorie dominante ; « ... les

*écrits et les recherches consacrés à ce sujet forment une jungle terminologique dans laquelle chaque nouvel arrivant peut planter un arbre » (Noël et Zhang, 1993).*

La définition d'alliance stratégique la plus large est certainement celle utilisée par Noël et Zhang (1993) dans leur recensement de la littérature sur le sujet : « *L'alliance stratégique est une association entre deux ou plusieurs acteurs qui mettent en commun une partie de leurs ressources tangibles ou intangibles dans un domaine d'activité prédéfini* » (Noël et Zhang, 1993). Bien que claire, cette définition ne met pas en évidence l'aspect stratégique de l'alliance et ne permet donc pas de la différencier des autres formes de relations interorganisationnelles (RIO).

Pour que l'alliance soit qualifiée de stratégique il faut qu'elle implique au minimum une des ressources clés de l'entreprise tels sa technologie, ses marques de commerce, brevets, outils de production ou réseaux de distribution (Dussauge et Garette, 1991 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et al, 1994 ; Yoshino et Rangan, 1995; Magun, 1996; Poulin et al, 1996). En reprenant les différents aspects et dimensions retenus par les différents auteurs précédemment mentionnés, nous pouvons donc définir l'alliance stratégique comme étant :

**Un accord explicite de long terme, à l'aide duquel des entreprises indépendantes échangent, partagent ou combinent des ressources stratégiques dans l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs, et ce, afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentiels favorables.**

Cette définition reprend l'aspect formalisé de l'entente, sa portée de longue durée, l'indépendance des partenaires, l'implication de ressources stratégiques (humaines, financières, techniques...) ainsi que l'amélioration des positions concurrentielles respectives des entreprises participantes (Noël, 1990 ; Dussauge et Garette, 1991 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et al, 1994 ; Yoshino et Rangan, 1995; Magun, 1996; Poulin et al, 1996).

### 2.3.2 APPROCHES CONCEPTUELLES DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE

Comme nous le rappelle Noël et Zhang (1993), plusieurs modèles et théories ont été développés à partir du concept d'alliance stratégique pris au sens très large de forme de coopération. Nous tenterons donc ici de faire un bref survol de ces principales théories afin d'en faire ressortir les éléments communs pouvant nous permettre de mieux appréhender l'alliance stratégique et plus particulièrement l'alliance logistique.

#### 2.3.2.1 LES THÉORIES MILITAIRES

Tout comme pour la logistique, ce sont les militaires qui se sont les premiers intéressés à l'étude des alliances. L'étude des différents traités et alliances militaires et/ou diplomatiques ont mené à l'élaboration des trois principales théories que sont celles de la balance du pouvoir, de la coalition et de l'attribut militaire (Noël et Zhang, 1993). La théorie de la balance du pouvoir définit l'alliance comme une stratégie réactive et défensive d'un ou plusieurs pays alliés face à l'agression éventuelle d'un ou plusieurs autres pays plus dominants. À l'instar de la prévention de l'hégémonie d'un pays prônée par la théorie de la balance du pouvoir, la théorie de la coalition explique le recours à l'alliance par le désir de gagner un jeu à somme nulle dans lequel le gain d'un acteur est égal à la perte des autres (Robinson, 1963; Parkhe, Rosenthal et Chandran, 1993; Noël et Zhang, 1993). Tandis que la théorie de l'attribut national tente de justifier le recours à l'alliance militaire / diplomatique par les objectifs nationaux généraux que sont le désir de stabilité interne ou la défense d'intérêts économiques (Noël et Zhang, 1993).

#### 2.3.2.2 LA THÉORIE DES JEUX

En se basant sur l'optimisation du comportement social, la théorie des jeux constitue une autre approche conceptuelle de l'alliance. Cette théorie est basée sur le fait que les effets des actions stratégiques d'une entreprise dépendent des comportements des entreprises rivales. Comme le mentionne Schleicher (1979), « *l'objet de la théorie des jeux est de rechercher les règles d'optimisation du comportement social dans des situations où l'on ne maîtrise pas soi-même l'ensemble des variables qui déterminent le*

*résultat final de la décision* ». Il est intéressant de noter que la solution ne peut être optimale que lorsque mutuellement avantageuse pour les partis impliqués (Parkhe, Rosenthal et Chandran, 1993), caractéristique que l'on retrouve dans l'amélioration des positions concurrentielles respectives des entreprises participant à l'alliance stratégique telle que nous l'avons définie.

### 2.3.2.3 LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

La théorie des coûts de transaction fut initialement développée avant la seconde guerre mondiale par les travaux de John R. Commons et de Ronald H. Coase. Ces derniers tentèrent de comprendre comment l'activité économique peut être partagée ou coordonnée entre des entités distinctes en s'attardant sur l'analyse des deux possibilités que sont les transactions instantanées du « marché » et l'internalisation complète des transactions dans une « hiérarchie ». C'est au cours des années 70 que Oliver E. Williamson reprit les travaux de Coase en s'intéressant plus particulièrement aux formes hybrides de coordination, modes de relations se situant à mi-chemin entre les deux options initiales.

Selon cette théorie, on peut principalement schématiser l'arbitrage traditionnel entre «faire ou acheter» en comparant les coûts totaux inhérents à l'une ou l'autre des deux options comme en fait foi la démarche didactique de J.-C. Jarillo telle que reprise dans *L'entreprise en réseau* (Paché et Paraponaris; 1993). Dans un cas d'internalisation, de verticalisation des relations (faire), l'entreprise supportera un coût interne inhérent à la production du bien ou du service tandis que dans le cas de l'externalisation, de la sous-traitance (faire faire), l'entreprise supportera à la fois un coût d'acquisition et un coût de transaction. L'importance relative de ces différents coûts est dictée par les jeux des caractéristiques des transactions que sont : la fréquence, l'incertitude et la spécificité des actifs nécessaires à la transaction (Williamson, 1975, 1985; Paché et Paraponaris; 1993).

Bien que cette théorie permette de mieux comprendre la coopération entre des firmes ayant des activités complémentaires, elle s'avère toutefois limitée dans l'analyse des

relations horizontales de coopération entre des firmes ayant des activités similaires (Noël et Zhang, 1993; Dussauge et Garette, 1991). La théorie des coûts de transaction peut permettre de comprendre l'évolution des formes de coordination entre une PME manufacturière exportatrice et un prestataire de services logistiques qui entretenaient déjà des relations d'affaires. Cependant, elle s'avère limitée quant à l'explication des relations particulières pouvant lier un groupe de PME n'ayant pas un historique de liens commerciaux particulièrement forts et s'unissant pour profiter d'économies d'échelle à l'exportation.

#### 2.3.2.4 L'ÉCOLE DE LA STRATÉGIE

Alors que la théorie des coûts de transaction justifie la forme de coordination par la minimisation de la somme des coûts de transaction et de production, l'école de la stratégie soutient que les firmes choisissent des modes de transaction qui maximisent les profits et améliorent la position concurrentielle de la firme (Kogut, 1988). Par la voie des alliances, les firmes tentent de créer une synergie et donc d'obtenir une nouvelle combinaison d'activités permettant un potentiel de gains supérieur à la somme des gains des parties impliqués pris séparément (Kogut, 1988; Noël et Zhang, 1993). En somme cette stratégie permet des gains supérieurs par le recours à trois synergies : les économies d'échelle opérationnelle, l'utilisation des excédents de capacité et les économies d'échelle politique.

Cette approche a surtout été développée et utilisée dans l'analyse de coentreprise (*joint venture*) et, en se référant plutôt à la stratégie d'alliance, cette théorie peut s'avérer limitative dans l'appréhension des diverses formes de relations interorganisationnelles (RIO) pouvant être qualifiées d'alliances stratégiques.

#### 2.3.2.5 L'APPROCHE DES RÉSEAUX ORGANISATIONNELS

Selon cette théorie, c'est l'économie toute entière qui peut être vue comme un immense réseau d'organisation avec une vaste hiérarchie de subordination et un entrecroisement

de réseaux secondaires (Thorelli, 1986). Et tout comme dans la théorie des coûts de transaction, on ne parle pas ici de formes d'organisations intermédiaires mais bien de formes alternatives aux transactions de marché (Noël et Zhang, 1993). La réalité d'une organisation ne peut être réellement comprise sans que l'on ne s'attarde à ses relations avec les autres organisations (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988).

Comme le font remarquer Noël et Zhang (1993) dans leur bibliographie thématique sur le sujet des alliances stratégiques, l'approche des réseaux organisationnels considère les alliances stratégiques comme une catégorie de réseaux. Ces dernières étant guidées par des relations de pouvoir et de confiance permettant aux organisations impliquées d'échanger de l'influence et des ressources (Thorelli, 1986) et par la même occasion de jouir d'un certain gain au niveau de l'efficacité économique par effet de synergie (Jarillo, 1988).

#### 2.3.2.6 L'APPROCHE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Une autre justification du recours aux formes hybrides de coordination est celle de l'apprentissage organisationnel. L'alliance stratégique constitue un moyen permettant à l'organisation d'échanger, d'intégrer et de préserver du savoir-faire, de la connaissance (Kogut, 1988). Dans cette perspective ce genre de relation n'est mutuellement avantageuse que lorsque chacune des firmes impliquées ne connaît ni ne maîtrise la technologie et le savoir-faire du ou des autres firmes impliquées.

*« Les firmes possèdent un patrimoine de connaissances et les frontières de celles-ci empêchent leur diffusion. Les coparticipations peuvent alors être employées comme instruments de diffusion contrôlée de cette connaissance »* (Noël et Zhang, 1993, p.17).

Pour les défenseurs de cette théorie, la capacité d'apprentissage des organisations, pris dans le sens d'apprendre à faire et d'élargir son champ de connaissances, constitue un facteur clé dans le succès et surtout la survie des organisations contemporaines (Noël et Zhang, 1993).

Le tableau 6 présente une synthèse des différentes approches conceptuelles de l'alliance stratégique présentées dans cette sous-section.

**Tableau 6**  
**Principales approches conceptuelles de l'alliance stratégique**

Concepts théoriques	Objets d'étude
Théories militaires	Balance du pouvoir Coalition Attributs nationaux
Théorie des jeux	Optimisation du comportement social Partage de risques Besoin mutuel
Théorie des coûts de transaction	Réduction des coûts de transaction
École de la stratégie	Synergie Relations concurrentielles et coopératives Interentreprises
Approche des réseaux organisationnels	Interactions intra et interorganisationnelles Relations de pouvoir et de confiance Interdépendance interorganisationnelle
Approche de l'apprentissage organisationnel	Compétence organisationnelle Acquisition de connaissances, de savoir-faire et de compétences diverses

**Source :** Noël et Zhang, 1993

S'attachant principalement à l'analyse des diverses motivations et explications pouvant mener à l'élaboration et à l'utilisation de telles alliances, ces théories nous apparaissent toutefois insuffisantes quant à la description des différents types d'alliances stratégiques et des caractéristiques qui les définissent. Il nous semble donc nécessaire de nous attarder plus spécifiquement à la structure ainsi qu'aux caractéristiques de l'alliance afin de mieux comprendre la réalité concrète de cette dernière.

### 2.3.3 APPROCHES STRUCTURELLES DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE

Que l'on considère l'alliance stratégique comme une forme d'organisation intermédiaire ou comme une forme alternative aux transactions de marché, le recours à cette dernière a inévitablement un impact sur la structure des firmes impliquées. Nous tenterons donc dans cette sous-section de déterminer quels sont ces impacts et surtout comment l'alliance stratégique se cristallise dans la structure organisationnelle et juridique des firmes impliquées.

Les différents auteurs s'entendent presque tous pour considérer l'alliance stratégique comme un ensemble de stratégies pouvant se concrétiser de différentes façons (Noël, 1990 ; Dussauge et Garette, 1991 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Yoshino et Rangan, 1995, Magun, 1996 ; Poulin et *al*, 1996). Cependant peu d'entre eux se sont attardés à définir de façon exhaustive ces différentes formes d'alliances stratégiques.

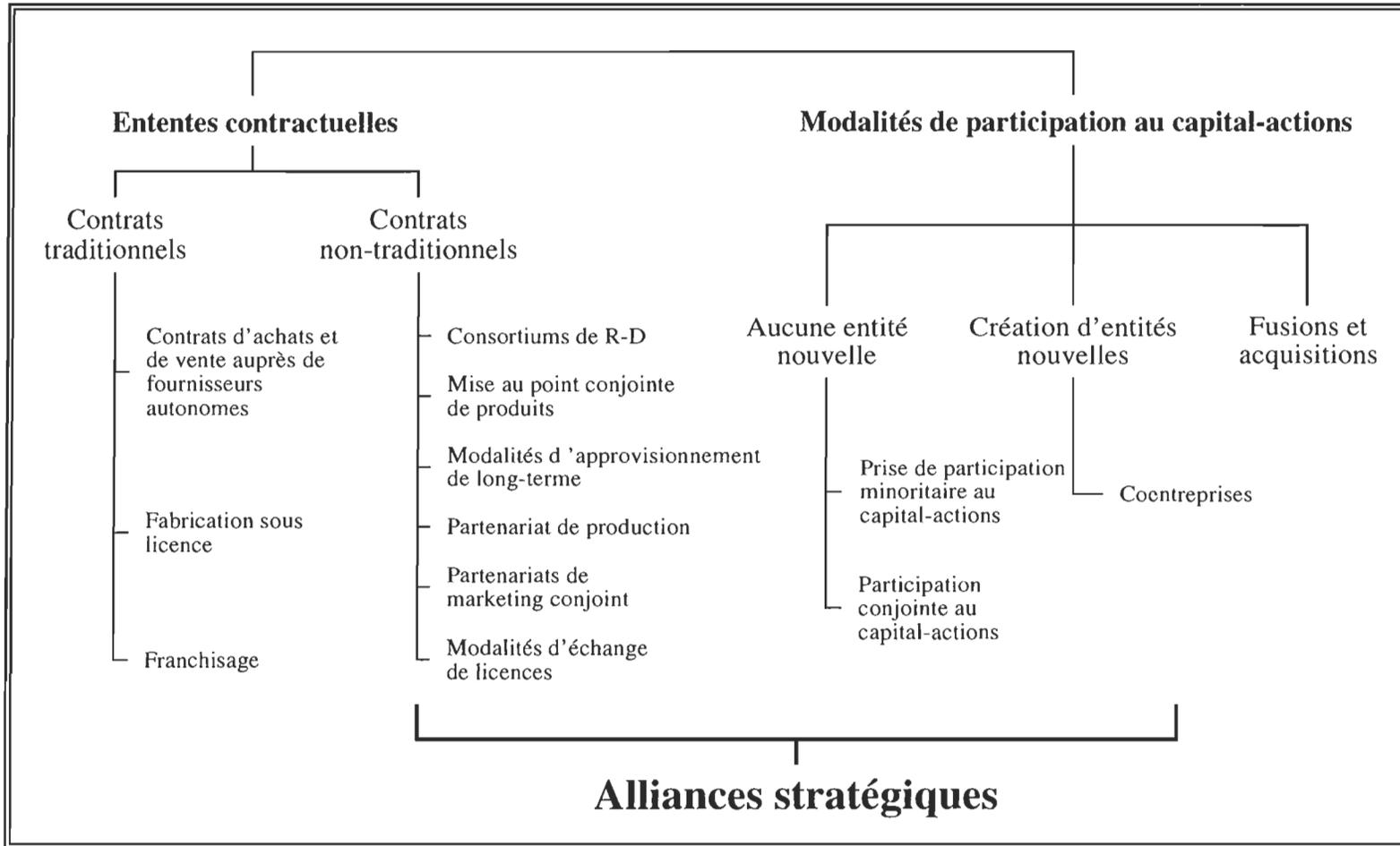
La figure 5 présente une schématisation de la définition opérationnelle de l'alliance stratégique utilisée par Industrie Canada lors d'une récente enquête sur la formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes (Mangun, 1996).

La définition utilisée par Mangun (1996) nous présente deux grands groupes : les diverses formes d'ententes contractuelles prenant la forme de contrats non traditionnels et l'ensemble des modalités de participation au capital-actions à l'exception des fusions et acquisitions. Le premier groupe comprend les consortiums de recherche et développement, les mises au point conjointe de produits, les modalités d'approvisionnement à long terme et d'échange de licence ainsi que les partenariats de coproduction et de marketing conjoint. Ces contrats non traditionnels diffèrent des contrats traditionnels par le fait qu'ils reposent sur un consensus entre les participants, et non sur une « pyramide de délégation de pouvoir » (Yoshino et Rangan, 1995, Magun, 1996).

Les modalités de participation au capital-actions comprennent pour leur part les prises de participation minoritaires ou conjointes au capital-actions (aucune entité nouvelle) ainsi que les coentreprises (création d'entités nouvelles) (Magun, 1996). Afin de préserver l'indépendance des partenaires, les fusions et acquisitions ne sont pas considérées ici comme des alliances stratégiques mais bien comme l'aboutissement possible d'une stratégie d'alliance.

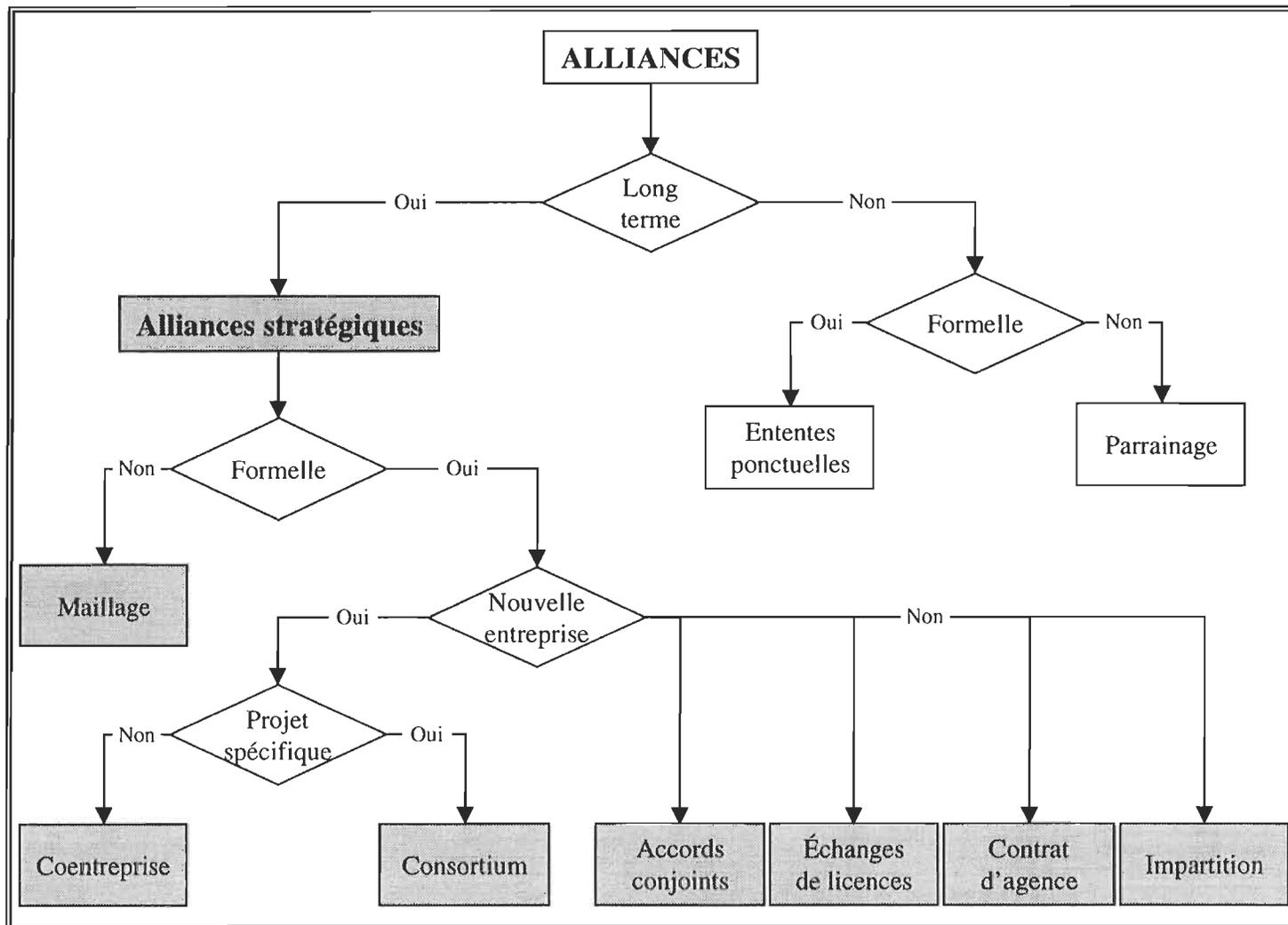
De façon similaire, en travaillant sur l'élaboration d'une taxonomie des alliances interorganisationnelles, Poulin et *al* (1996) proposent à leur tour une organisation des différentes formes d'alliances stratégiques (figure 6). On y remarque que les alliances stratégiques (en gris) réfèrent à des ententes de long-terme, formelles ou informelles, donnant lieu à la création d'une nouvelle entreprise ou non et liées à un projet spécifique ou non. On y retrouve donc les liens de maillage, les coentreprises, les consortiums, les accords conjoints, les échanges de licences, les contrats d'agence ainsi que les liens d'impartition.

Ces deux taxonomies (Magun, 1996; Poulin et *al*, 1996), bien que contradictoires à certains égards, permettent de mieux saisir la grande diversité des alliances stratégiques. « *Ces différentes formes de liens ont leurs caractéristiques respectives et répondent chacune à des préoccupations particulières des entreprise qui collaborent* » (Poulin et *al*, 1996).



**Figure 5**  
Les diverses formes d'alliances stratégiques

Source: Mangun, 1996



Taxonomie des alliances interorganisationnelles

Figure 6

Source: Poulin et al, 1996

### 2.3.4 CARACTÉRISATION DE L'ALLIANCE STRATÉGIQUE

Les approches conceptuelles et structurelles nous permettent de comprendre l'essence de l'alliance stratégique et de ses diverses formes. Cependant, ces outils s'avèrent limités quant à la compréhension du fonctionnement même de l'alliance. Afin de palier cette lacune, plusieurs auteurs se sont préoccupés de définir l'alliance stratégique en s'attardant à ses diverses caractéristiques.

La première caractéristique, et la plus couramment utilisée, est celle ayant trait au nombre de partenaires directement impliqués dans l'alliance stratégique (alliés). Cette forme de partenariat nécessite au minimum deux alliés mais peut en impliquer beaucoup plus. De façon générale, on place les alliances stratégiques sur un continuum allant de deux alliés (alliances bilatérales) à plusieurs alliés (alliances multilatérales) (Noël, 1990 ; Dussauge et Garette, 1991 ; Collins et Doorley, 1992 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Magun, 1996 ; Perrotin et Loubère, 1996).

La caractéristique de symétrie a elle aussi directement rapport avec les caractéristiques des différents alliés de l'alliance et permet d'opposer les alliances symétriques aux alliances asymétriques. Les premières unissent généralement des entreprises ayant des cultures, des positions concurrentielles et une importance en terme d'actifs relativement similaires. À l'autre extrême, les alliances dissymétriques unissent des partenaires dont les positions concurrentielles et les tailles relatives sont disproportionnées (Dussauge et Garette, 1991 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Magun, 1996).

La troisième caractéristique, elle aussi très utilisée, a trait à la forme organisationnelle de l'alliance. Sur un continuum de complexité et de formalisation de l'alliance sont généralement opposés aux extrêmes les simples accords (ententes contractuelles) et les coentreprises (alliance stratégique ayant rapport aux modalités de participation au capital-actions menant à la création d'entités nouvelles) (Dussauge et Garette, 1991 ; Collins et Doorley, 1992 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Magun, 1996 ).

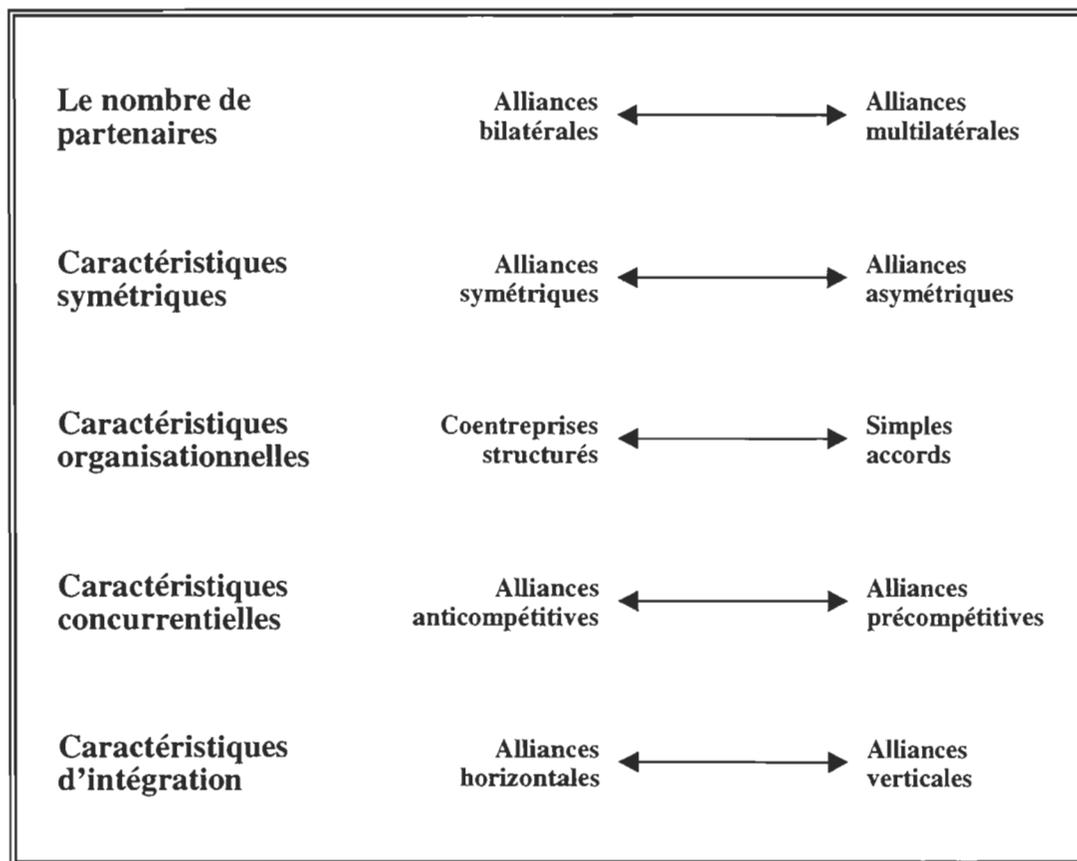
La caractéristique concurrentielle fait référence au degré et à la zone de concurrence établis entre les divers partenaires par l'instauration de l'alliance stratégique. On y retrouve principalement deux types ; les alliances anticompétitives et les alliances précompétitives. Les alliances stratégiques dites anticompétitives sont basées sur la négation de la concurrence directe à l'intérieur de zones données alors que les alliances qualifiées de précompétitives sont plutôt basées sur la recherche et développement ainsi que sur la mise au point de produits communs. Ces dernières, de plus court terme, ne visent généralement qu'à réduire les coûts inhérents au développement de nouveaux produits, technologies ou procédés et ne font que reporter à la dissolution de l'alliance la concurrence entre les différents partenaires (Dussauge et Garette, 1991 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Magun, 1996).

Finalement, la cinquième et dernière caractéristique que nous ayons recensé, fait appel au positionnement de l'alliance quant au modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980). Les axes sont ici inversés afin de respecter la nomenclature classique des écrits portant sur la diversification et l'intégration. La caractéristique d'intégration ramène au positionnement relatif et au type de relations reliant des différents alliés. On parle d'alliance horizontale lorsqu'une entreprise fait une alliance avec un concurrent direct, un nouvel arrivant ou une entreprise offrant un produit substitut. Alors que les alliances verticales correspondent aux alliances qui lient une entreprise et un fournisseur ou un client (Collins et Doorley, 1992 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ).

À l'aide des divers outils développés par les approches conceptuelles, structurelles et de caractérisation, ils nous est maintenant possible de comprendre le pourquoi des alliances stratégiques, de les positionner et de les définir par leurs différentes caractéristiques.

La figure 7 présente une synthèse des principales caractéristiques des alliances stratégiques que nous avons retenues.

**Figure 7**  
**Les principales caractéristiques des alliances stratégiques**



## 2.4 LES ALLIANCES LOGISTIQUES

Il existe une littérature relativement restreinte concernant les alliances logistiques, et cette dernière est principalement professionnelle et axée sur des cas de grandes entreprises. Les premiers écrits sur ce sujet font état des alliances logistiques de grandes entreprises américaines (Bowersox, 1990; Lal, Van Laarhoven et Sharman, 1995) et européennes (Van Laarhoven et Sharman, 1994).

Dans ce que l'on peut qualifier du premier article traitant spécifiquement de l'alliance logistique, Bowersox (1990) expose quelques uns des cas les plus célèbres tout en s'efforçant de distinguer la nature de ces alliances de celles de simples accords de sous-traitance. Une de ces alliances est celle liant le constructeur automobile Ford à

American President Companies (APC). Dans le cadre de cette alliance logistique L'APC prend en charge l'ensemble des flux physiques et d'informations reliant dans un système de juste-à-temps les fournisseurs et sous-traitants de Woodheaven au Michigan à l'usine d'assemblage de Ford située à Hermosillo au Mexique. Alors que L'APC se concentre sur la coordination des flux, le regroupement de charges, la gestion des inventaires et le dédouanement nécessaire à l'entrée des produits au Mexique, Ford investit dans l'aménagement d'une nouvelle aire d'arrivée des produits dans son usine d'Hermosillo afin de faciliter la transition des produits arrivant désormais par train. Les deux partenaires profitent aussi de ce nouveau circuit de train pour ramener des produits fabriqués dans une zone de Maquilladora au Mexique vers les usines de Ford situées aux États-Unis.

Un autre cas célèbre d'alliance logistique est celui qui relie le prestataire de services logistiques Schneider National à un regroupement de 90 entreprises manufacturières et minières du Minnesota aux États-Unis (regroupement mieux connu sous le nom de 3M). Pour se voir garantir l'exclusivité du transport à la grandeur des États-Unis, Schneider prend en charge l'organisation des flux, la programmation informatisée des itinéraires, l'ensemble des documents nécessaires aux opérations de transport ainsi que les interfaces d'échange de documents informatisés (EDI) (Bowersox, 1990).

La fin des années 80 mais surtout les années 90 ont vu un bon nombre de grandes entreprises former de telles alliances logistiques. Des entreprises telles Wal Mart, Ford, General Motor, Pioneer Electronic, Sears, mais aussi d'importants prestataires de services logistiques et transporteurs comme Roadway Logistics, Trammell Crow Distribution Corporation, KLS Logistics, CSL Logistics, USCO, Itel Distribution Systems et Caterpillar Logistics Services sont autant d'entreprises qui se sont impliquées dans au moins une alliance logistique au cours de cette période (Bowersox, 1990).

Pour ces différents auteurs (Bowersox, 1990; Van Laarhoven et Sharman, 1994; Lal, Van Laarhoven et Sharman, 1995), les alliances logistiques diffèrent des autres types

d'externalisation par l'innovation dont doivent faire preuve les partenaires afin d'en arriver à une entente mutuellement avantageuse.

*« Outsourcing of transportation or warehousing requirements to a specialist is, of course, an everyday matter. What is unusual about the relationships described here is the innovative manner in which the parties commingle their operations to obtain mutual benefits » (Bowersox, 1990, p.36).*

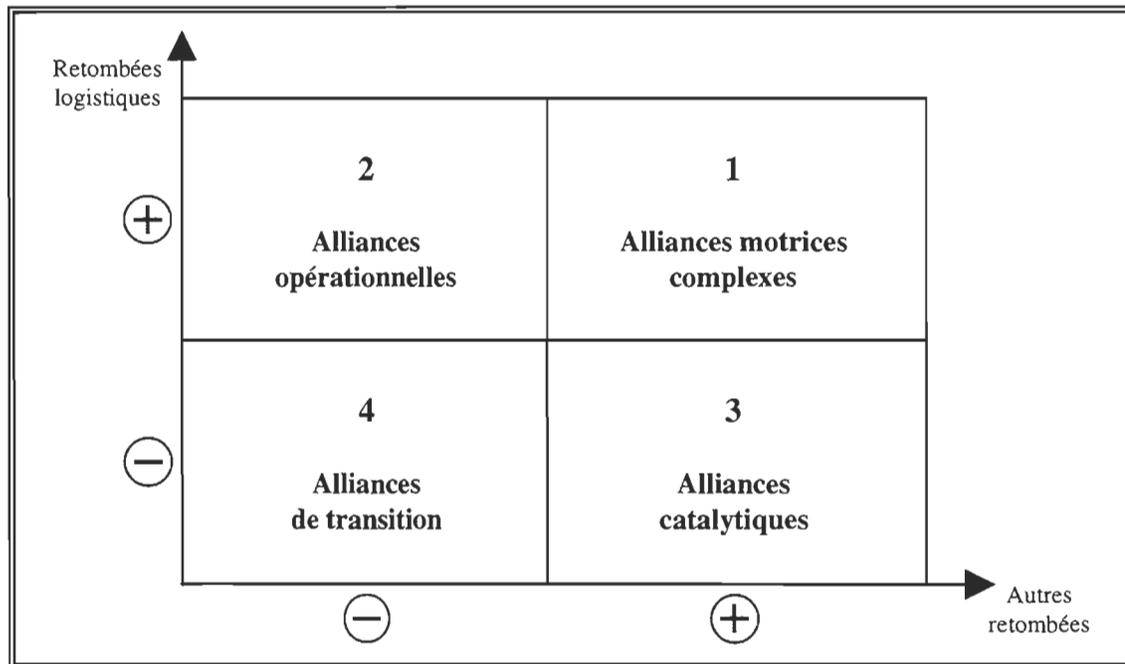
À notre connaissance une seule étude empirique s'est penchée sur le cas particulier des alliances logistiques chez les PME. Cette étude récente a été effectuée par deux chercheurs de l'Université de la Réunion (France) suite à l'observation pendant près de 2 ans de 11 cas d'alliances logistiques de PME du Territoire Périphérique Insulaire (TPI) de l'île de la Réunion (Boyer et Picard, 1996).

Les auteurs se sont surtout intéressés aux retombées de ces alliances chez les 24 partenaires impliqués dans ces alliances. Deux types distincts de retombées ont été observés : les retombées logistiques et non logistiques. Bien que l'alliance logistique ait été définie comme *« une alliance inter-entreprises où les ressources mises en commun, combinées ou échangées ont trait au développement logistique de l'entreprise »* (Boyer et Picard, 1996, p.371), ce type d'alliance semble avoir généré d'autres retombées n'ayant pas directement rapport au développement logistique des PME impliquées (retombées non logistiques).

Les retombées logistiques sont regroupées autour de deux grands facteurs que sont la réduction des coûts et l'amélioration du service. Pour leur part les retombées non logistiques les plus fréquentes ont été l'accès à de nouveaux marchés (pour 12 alliés), le blocage d'entrants potentiels (pour 11 alliés), la neutralisation d'une source de concurrence (pour 10 alliés), la réduction des risques (pour 8 alliés) et finalement, l'amélioration de la position concurrentielle (pour 7 alliés).

Ces retombées peuvent s'avérer importantes (+) ou relativement peu importantes pour les alliés (-). La figure 8 présente une grille d'analyse typologique des retombées de ces alliances.

**Figure 8**  
**Retombées des alliances logistiques**



Source : Boyer et Picard, 1996

Le premier type est celui des **alliances logistiques motrices** ou **complexes** (1). Pour les alliances de ce type, les retombées logistiques positives ont permis de générer d'autres retombées notamment stratégiques. Les compétences logistiques acquises et l'intégration sont fortes, les PME impliquées sont satisfaites et cherchent à nouer d'autres contrats.

Les **alliances logistiques opérationnelles** (2) ne génèrent essentiellement que des facteurs d'ordre logistique et peu d'autres retombées. Les compétences logistiques impliquées sont principalement d'ordre opérationnel et on y retrouve donc surtout des compétences de base telle que la manutention, le stockage et le transport.

À l'inverse, le troisième type d'alliance génère essentiellement des retombées d'ordre non logistique et peu de retombées logistiques. Ces alliances logistiques sont qualifiées de **catalytiques (3)** dans la mesure où les enjeux logistiques servent de levier permettant l'atteinte de retombées plus importantes et d'ordre stratégiques.

Finalement, le dernier quadrant nous révèle des alliances qui ne génèrent que peu de facteurs de croissance (logistiques ou non logistiques). **Ces alliances logistiques de transition (4)** sont susceptible d'évoluer vers une autre forme d'alliance ou de tout simplement disparaître, ne pouvant justifier leur raison d'être face aux alliés impliqués.

### **3. CADRE CONCEPTUEL**

Le cadre conceptuel à pour but de faciliter la compréhension du lecteur mais aussi de mieux définir l'objet de la recherche (Huberman et Miles, 1991). En définissant de façon opérationnelle les différents concepts et variables, nous mettons en place les éléments du cadre conceptuel. Le cadre conceptuel permet de présenter ce que nous étudions mais aussi ce que nous n'étudions pas; il définit l'étendue et les limites de la recherche et permet ainsi de mieux positionner cette dernière.

#### **3.1 DÉFINITION DES CONCEPTS**

Bien que la recension de la littérature du chapitre précédent nous ait permis de mieux comprendre les différents concepts, il nous semble important dans un premier temps de définir de manière opérationnelle les deux concepts clés que sont ceux de la PME manufacturière exportatrice et de l'alliance logistique à l'exportation.

##### **3.1.1 LA PME MANUFACTURIÈRE EXPORTATRICE**

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, il n'existe pas et n'existera probablement jamais de définition de la PME qui tienne compte de l'ensemble des caractéristiques et particularités de cette dernière. Conscient de ces limites, nous avons toutefois choisi d'utiliser une définition principalement quantitative.

Pour définir la PME, nous avons choisi de retenir les deux indicateurs les plus utilisés, soit le nombre total d'employés et le chiffre des ventes (Julien, 1990). Puisque la PME fait référence à un centre de contrôle avec une propriété délimitée, à une entité juridiquement et financièrement indépendante (GREPME, 1994), nous ajouterons le critère d'indépendance à notre définition. Comme nous l'avons déjà mentionné, le nombre d'employés et le chiffre de ventes varient beaucoup en fonction de l'intensité relative en main d'œuvre ou en capital et le type de marché dans lequel évolue

l'entreprise (Julien, 1990). Afin de pallier cette limite, nous considérerons comme PME les entreprises juridiquement et financièrement indépendantes n'ayant pas à la fois plus de 250 employés et plus de 25 millions de dollars de chiffre de ventes en 1996 (MICST, 1996).

En s'appuyant sur la définition du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec (MICST, 1996), nous retiendrons comme PME manufacturière toute PME dont l'activité principale est la fabrication. Finalement, pour être qualifiée d'exportatrice, la PME devra avoir exporté au moins une fois au cours de la dernière année (1996).

La PME manufacturière exportatrice sera donc définie ici comme :

**Une entreprise juridiquement et financièrement indépendante dont l'activité principale est la fabrication, n'ayant pas à la fois plus de 250 employés et plus de 25 millions de dollars de chiffre de ventes en 1996 et ayant exporté au moins une fois au cours de cette même année.**

### 3.1.2 L'ALLIANCE LOGISTIQUE À L'EXPORTATION

Une alliance logistique est un cas particulier d'alliance stratégique portant principalement sur des considérations d'ordre logistiques. Tout comme pour ce qui est de l'alliance stratégique, notre définition de l'alliance logistique devra reprendre l'aspect formel de l'entente, sa portée de longue durée, l'indépendance des partenaires, l'implication de ressources stratégiques (logistiques dans ce cas particulier) ainsi que l'amélioration des positions concurrentielles respectives des entreprises participantes (Noël, 1990 ; Dussauge et Garette, 1991 ; Noël et Zhang, 1992 ; Noël et Zhang, 1993 ; Fernandez, 1993 ; Poulin et *al*, 1994 ; Yoshino et Rangan, 1995; Magun, 1996; Poulin et *al*, 1996) (voir aussi la section 2.3.1).

Comme nous le fait remarquer l'étude de Boyer et Picard (1996), l'alliance logistique peut engendrer des retombées autres que logistiques. Nous parlerons d'alliance logistique lorsque l'alliance est principalement, et non exclusivement, construite autour de considérations logistiques.

Ainsi, nous définirons l'alliance logistique à l'exportation comme :

**Un accord formel de long terme à l'aide duquel des entreprises indépendantes échangent, partagent ou combinent des ressources ayant trait à leurs activités logistiques dans l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs relatifs aux exportations, et ce, afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentiels favorables.**

## **3.2 VARIABLES RELATIVES AUX ALLIÉS**

Le terme « alliés » est utilisé ici pour définir tant la PME manufacturière exportatrice que les autres partenaires impliqués dans l'alliance. Pour mieux comprendre comment fonctionnent les alliances logistiques à l'exportation et ainsi tenter de rencontrer notre premier objectif de recherche, nous nous attarderons ici aux différents aspects que nous allons étudier chez les alliés.

### **3.2.1 LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES**

Dans un premier temps il nous est primordial de bien identifier les alliés. Les caractéristiques générales retenues sont : le nom légal de l'entreprise, son âge, sa localisation, son nombre d'employés, son chiffre de ventes (en 1996), son secteur d'activité et plus spécifiquement son activité principale. Les caractéristiques générales que nous avons retenues sont celles qui semblent être utilisées le plus souvent afin de décrire globalement une entreprise (Pellerin, 1997; Julien et Morin, 1997).



### 3.3 VARIABLES RELATIVES AUX CARACTÉRISTIQUES DE L'ALLIANCE

Après s'être intéressé à caractériser et à décrire les alliés, un exercice similaire se doit d'être fait au plan de l'alliance. L'analyse de la littérature sur le sujet des alliances stratégiques nous a permis d'observer deux grandes façons de caractériser les alliances : l'approche structurelle et l'approche de caractérisation. Nous reprendrons donc ici ces deux démarches en les adaptant aux spécificités de notre étude.

#### 3.3.1 LA STRUCTURE DE L'ALLIANCE

Comme nous l'avons mentionné précédemment lors de la définition des concepts, l'alliance logistique à l'exportation constitue un cas particulier d'alliance stratégique. Ainsi, n'étant différente de l'alliance stratégique que par la spécificité des activités impliquées, l'alliance logistique peut tout à fait se cristalliser autour des différentes formes que l'on reconnaît à l'alliance stratégique.

Les deux différentes taxonomies d'alliances stratégiques que nous avons présentées se rattachent à leurs définitions respectives de l'alliance stratégique (Poulin et *al.*, 1996 ; Magun, 1996). Puisque ces définitions de l'alliance stratégique diffèrent en quelques points de notre définition de l'alliance logistique, nous avons décidé de reprendre ici la démarche de la définition de la structure de l'alliance. Cette démarche présente le double avantage de permettre de mieux définir les limites de l'alliance logistique mais aussi de définir chacune des formes d'alliances retenues.

La figure suivante présente une synthèse très bien organisée des différentes organisations des activités économiques (Julien, 1994). C'est à partir de cette synthèse, positionnant elle aussi l'alliance stratégique entre le marché et la hiérarchie, que nous allons tenter de dériver les différentes formes d'alliances auxquelles nous allons nous intéresser.



d'une technologie développée par une autre entreprise; ce genre d'échange relève donc plus de la location que de l'alliance stratégique (Jolly, 1993). Les accords de franchise posent un problème au plan de l'indépendance des partenaires. Le franchisé n'est pas indépendant du franchiseur puisqu'il n'existe pas sans ce dernier. Nous ne pouvons donc retenir ni les accords de licences ni les accords de franchise comme forme viable d'alliance logistique.

Viennent finalement les contrats à long terme de sous-traitance. Tout d'abord il faut spécifier qu'il existe plusieurs sortes de sous-traitance. « *Premièrement, il y a la sous-traitance de capacité, où le receveur-d'ordre ne fait que répondre scrupuleusement aux spécifications données par le donneur d'ordre... il y a le sous-traitant de spécialité qui participe jusqu'à un certain point aux spécifications du produit commandé... troisièmement, il y a le sous-traitant « d'intelligence » qui tend à développer systématiquement le meilleur produit possible selon les besoins exprimés par le donneur d'ordre...* » (Jacob et al, 1994). Nous pensons que seule la sous-traitance « d'intelligence » constitue un véritable partenariat entre le donneur et le receveur d'ordre. Ce n'est qu'à ce niveau de sous-traitance basée sur la confiance et l'échange d'information que l'on peut parler de synergie créatrice, de véritable partenariat (Jacob et al, 1994). Nous retiendrons donc la sous-traitance « d'intelligence » comme la seule forme de sous-traitance pouvant éventuellement représenter ce que nous avons défini comme étant une alliance logistique.

Il nous reste maintenant à observer les différentes formes de coordination associées aux alliances stratégiques. Une analyse des écrits à ce sujet nous permet d'identifier les formes suivantes : le maillage, le contrat d'agence, l'échange et l'achat conjoint de licence, les accords conjoints, le consortium et la coentreprise (Collins et Doorley, 1992 ; Jolly, 1993 ; Poulin et al, 1994 ; Yoshino et Rangan, 1995 ; Poulin et al, 1996 ; Mangun, 1996).

Le maillage peut être défini comme une forme de relation informelle regroupant principalement des dirigeants d'entreprise autour d'intérêts communs. Le but de cette

association « par affinités » étant de promouvoir des activités communes chez chacun des partenaires (Poulin et *al*, 1996). Puisque nous cherchons des accords formels, c'est ici le caractère informel qui nous empêche de retenir ce type de relation.

Le contrat d'agence constitue un mandat de représentation par lequel une entreprise en autorise une autre à accomplir en son nom et pour son compte des opérations impliquant des relations avec un tiers (Poulin et *al*, 1996).

L'achat conjoint de licence et l'échange de licence constituent respectivement des liens interorganisationnels différents de celui de l'accord de licence mentionné précédemment. On retrouve ce genre d'alliance lorsqu'une entreprise se retrouve dans le besoin d'une technologie dont elle n'a ni les compétences ni les moyens (accord de licence). L'entreprise décide alors soit de joindre ses ressources à celles d'une autre entreprise ayant le même besoin dans le but d'acquérir ensemble ladite technologie (achat conjoint), soit d'échanger la licence d'une de ses technologies contre la licence de la technologie qu'elle désire acquérir (échange de licence) (Jolly, 1993).

En général les auteurs s'entendent pour différencier trois grands types d'accords conjoints : les accords conjoints de recherche et développement (R&D), les accords conjoints de production et les accords conjoints de marketing et de distribution (Collins et Doorley, 1992 ; Yoshino et Rangan, 1995 ; Poulin et *al*, 1996 ; Mangun, 1996). Ces accords conjoints apparaissent lorsque des entreprises décident de travailler ensemble afin de partager les risques, les coûts et de nombreux autres avantages (échange d'expertise, économies d'échelle, effets de courbe d'expérience...) liés au développement de nouvelles technologies (de R&D), à la fabrication de produits (de production) ou à la commercialisation de produits (de marketing et de distribution) (Poulin et *al*, 1996).

On parle de consortium lorsqu'il y a création d'une nouvelle entité dans le but de réaliser un projet que les alliés ne peuvent réaliser seuls. La durée du consortium est d'habitude clairement stipulée, et au terme de cette durée, le consortium prend fin. Le

contrat du consortium stipule clairement la durée mais aussi la contribution de chacun des alliés. Cette contribution pouvant s'exprimer en termes de participation au capital du projet, de technologies ou de toutes autres ressources. Cette alliance peut fonctionner comme une entité de coordination des activités des alliés ou comme une entité autonome (Yoshino et Rangan, 1995 ; Poulin et al, 1996 ; Mangun, 1996).

Mieux connus sous le terme de « *joint-venture* », la coentreprise nécessite aussi la création d'une nouvelle entité. Cette nouvelle entité étant construite autour des apports en ressources financières, matérielles ou de savoir-faire des différents alliés. La coentreprise se distingue du consortium par la durée de l'alliance; le consortium est rattaché à un projet spécifique alors que la coentreprise, moins éphémère, s'inscrit dans une démarche de plus long terme. Plusieurs auteurs considèrent la coentreprise comme la forme la plus avancée de coopération interorganisationnelle (Yoshino et Rangan, 1995 ; Poulin et al, 1996 ; Mangun, 1996).

Maintenant que nous avons défini chacune de ces formes de relation, il importe d'identifier clairement celles qui seront retenues comme formes éventuelles d'alliances logistiques. Il nous apparaît important de souligner que ces formes de relations peuvent éventuellement, mais non certainement, révéler des alliances logistiques. La structure constitue un critère nécessaire mais non suffisant pour que l'on puisse qualifier une relation entre une PME manufacturière exportatrice québécoise et ses partenaires d'alliances logistiques.

Le tableau suivant présente une synthèse des différentes formes de relations que nous venons de définir en relation avec les cinq critères les plus discriminants de nos définitions de la PME manufacturière exportatrice et de l'alliance logistique à l'exportation (voir tableau 8). Les six formes de relations retenues y sont présentées en gris; il s'agit de la sous-traitance d'intelligence, du contrat d'agence, de l'achat conjoint et de l'échange de licences, des accords conjoints (R&D, production, marketing et distribution), du consortium et de la coentreprise.

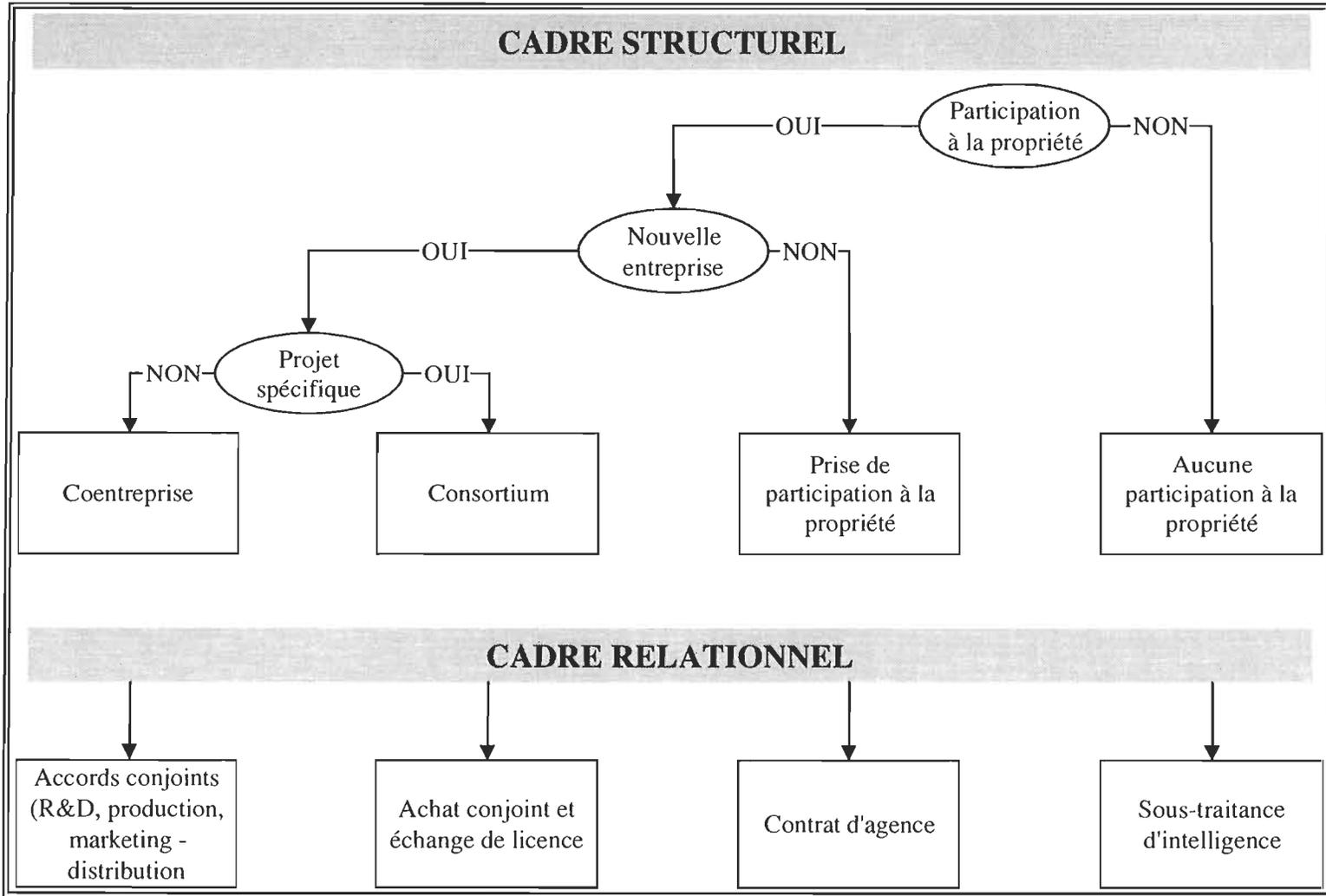


taxonomies de Poulin et al (1996) et de Magun (1996) ne permettent pas de dresser un véritable éventail des formes possibles d'alliances logistiques. Les formes de relations retenues ne sont pas mutuellement exclusives et font référence à deux cadres d'analyse distincts que nous appellerons ici le cadre structurel et le cadre relationnel.

Le cadre structurel permet de caractériser la structure financière de l'alliance; on s'intéresse ici à la participation à la propriété (actionnariat, parts dans l'entreprise etc.), à la création éventuelle d'une nouvelle entité économique ainsi qu'à la durée de l'alliance (projet spécifique ou non). Le cadre relationnel caractérise, pour sa part, les relations qui unissent les alliés. Les notions de coentreprise et de consortium ne peuvent être rattachées qu'au cadre structurel puisqu'elles informent de la création d'une nouvelle entité et ne disent rien du rôle de cette nouvelle entité. Dans le même ordre d'idée, les termes de sous-traitance d'intelligence, de contrat d'agence, d'échange et d'achat conjoint de licence et d'accords conjoints ne peuvent être rattachés qu'au cadre relationnel puisqu'ils informent de la nature de la relation au cœur de l'alliance et ne disent rien de la participation à la propriété, de la création de nouvelles entités ou du fait qu'il s'agisse d'un projet spécifique ou non.

Afin de permettre une approche plus cohérente de la structure de l'alliance, nous avons décidé de développer notre propre taxonomie. Le cadre structurel présente quatre types distincts d'alliances : l'alliance avec aucune participation à la propriété, l'alliance avec prise de participation à la propriété, le consortium et la coentreprise. Le cadre relationnel présente aussi quatre types d'alliances : les accords conjoints (de R&D, de production et de marketing et distribution), les achats conjoints et échanges de licences, les contrats d'agence et la sous-traitance d'intelligence. Chaque alliance étant caractérisée à la fois par le cadre structurel et le cadre relationnel.

La figure 10 présente notre taxonomie des formes possibles d'alliances logistiques en relation avec le cadre structurel et le cadre relationnel.



Taxonomie des formes possibles d'alliances logistiques

Figure 10

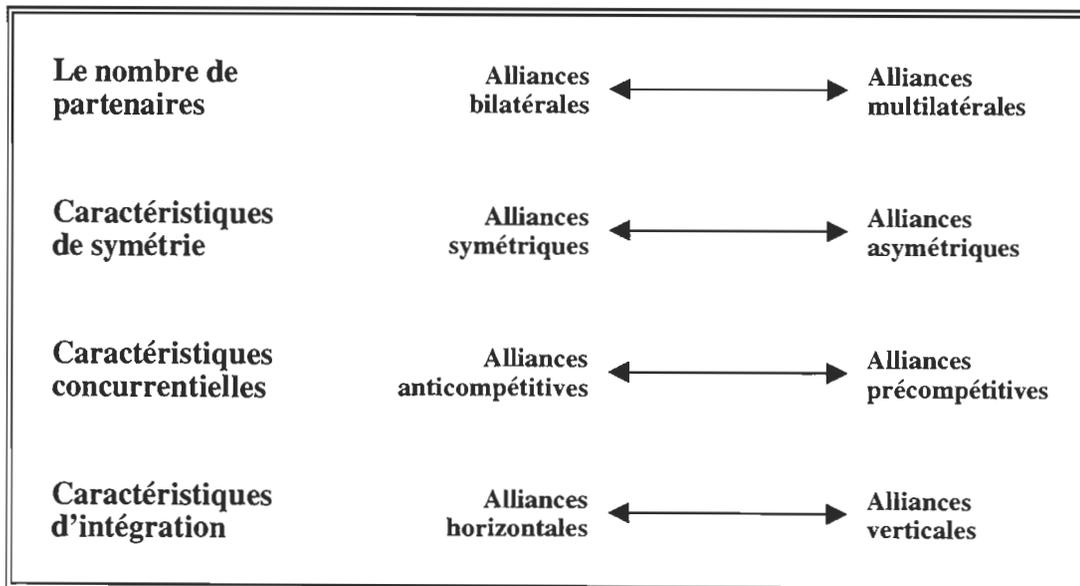
### 3.3.2 LES AUTRES CARACTÉRISTIQUES DE L'ALLIANCE

En suivant le même raisonnement, il nous semble tout à fait raisonnable d'utiliser les caractéristiques propres aux alliances stratégiques afin de caractériser les alliances logistiques. Ces caractéristiques sont au nombre de cinq et ont été présentées dans l'analyse de la littérature concernant les alliances stratégiques (voir section 2.3.4 figure 7). Il s'agit du nombre de partenaires (alliances bilatérales ou multilatérales), des caractéristiques de symétrie (alliances symétriques ou asymétriques), des caractéristiques organisationnelles (coentreprises structurées ou simples accords), des caractéristiques concurrentielles (alliances anticompétitives ou précompétitives) et des caractéristiques d'intégration (alliances horizontales ou verticales).

Nous excluons ici les caractéristiques organisationnelles puisqu'elles recoupent largement les informations que nous allons recueillir par l'analyse de la structure de l'alliance. La figure suivante présente les quatre caractéristiques que nous avons retenues pour notre analyse.

**Figure 11**

#### Les caractéristiques de l'alliance logistique



### 3.4 VARIABLES RELATIVES AU FONCTIONNEMENT DE L'ALLIANCE

Pour vraiment comprendre comment fonctionnent les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises, il nous semble primordial de nous attarder aux rôles et responsabilités de chacun des alliés. De façon complémentaire, un suivi des flux d'information et de marchandise nous permettra de recueillir quantité d'informations sur le fonctionnement de l'alliance.

Nous ne pouvons dresser une liste exhaustive des différents rôles et responsabilités qui incombent aux alliés puisque ces rôles varient bien entendu en fonction du type d'alliance, mais aussi en fonction d'une foule d'autres facteurs tels la destination, les intermédiaires, les particularités du produit etc. La destination des exportations peut en effet influencer le niveau et la complexité de la documentation requise tout comme les particularités du produit peuvent influencer sur les méthodes de chargement et de déchargement des produits.

À titre d'exemple nous pouvons cependant dresser une liste non exhaustive des différents rôles et responsabilités que nous pouvons nous attendre à observer chez les alliés. Le tableau 9 présente une telle liste.

Les incoterms élaborés par la Chambre de Commerce Internationale servent à définir, à l'intérieur d'un contrat, la répartition des coûts, des risques et des responsabilités entre l'acheteur et le vendeur (Barrelier et *al.*, 1992). L'étude de ces incoterms des différents contrats des PME pourrait aussi s'avérer utile afin de mieux comprendre les rôles et responsabilités des alliés ainsi que les flux de marchandises et d'informations.

Outre les alliés, il existe une grande variété d'acteurs qui peuvent se trouver impliqués dans une démarche d'exportation. Pour bien comprendre comment fonctionnent les alliances mais surtout pour mieux saisir l'ensemble des flux d'informations et de marchandises il nous semble primordial d'identifier l'ensemble de ces acteurs. Nous utiliserons donc ici le terme d'acteur pour toute entité ou personne jouant un rôle dans

l'exportation et n'étant pas directement impliqué dans l'alliance, ne pouvant ainsi être qualifié d'allié.

**Tableau 9**  
**Exemple des rôles et responsabilités des alliés**

PME	Intermédiaire au Québec	Transporteur	Intermédiaire à l'étranger
Relais de production	Procédures douanières	Chargement,	Dédouanement
Préparation, vérification	Documentation	déchargement	Réception
Emballage	Négociations tarifaires	Ramassage, livraison	Vérification
Documentation	Ramassage	Tarification, cotations	Dégrouper
Choix du mode	Coordination du	Service clientèle	Réexpédition
Choix du transporteur	mouvement	Service de recherche,	Éclatement, distribution
Évaluation des coûts	Groupage	Suivi	Livraison
Négociations tarifaires	Contrat de transport	Transport (divers modes)	Perception, collection
Entreposage	Recherche et suivi	Responsabilité,	Réclamations,
Chargement, expédition	Réclamations	réclamations	Assurances
Communications,	Assurances	Assurances	Avis de réception
Préavis	Crédit documentaire	Triage, groupage,	Preuve de livraison
Assurances	Réservations	dégrouper	Entreposage
Collection, perception	Cotations	Permis spéciaux	Consultation
Contrat de transport	Distribution, entreposage	Perception, C.O.D.	Négociations tarifaires
Coordination, suivi	Emballage	Transferts, connections	Contrat de transport
Paiement, des droits, des honoraires et des taxes	Consultation	Entreposage, distribution	Documentation
		Preuve de livraison	

La figure 12 présente un exemple des différents flux d'informations et de marchandises entre ce que nous identifions comme étant les différents acteurs impliqués. Cet exemple ne présente pas une liste exhaustive des acteurs possibles et ne fait pas directement référence à un type d'alliance particulier. On retrouve, parmi ces acteurs, les ministères et agences gouvernementales, les maisons et chambres de commerce, les associations, les assureurs, les douanes, les courtiers, les transitaires et les transporteurs.

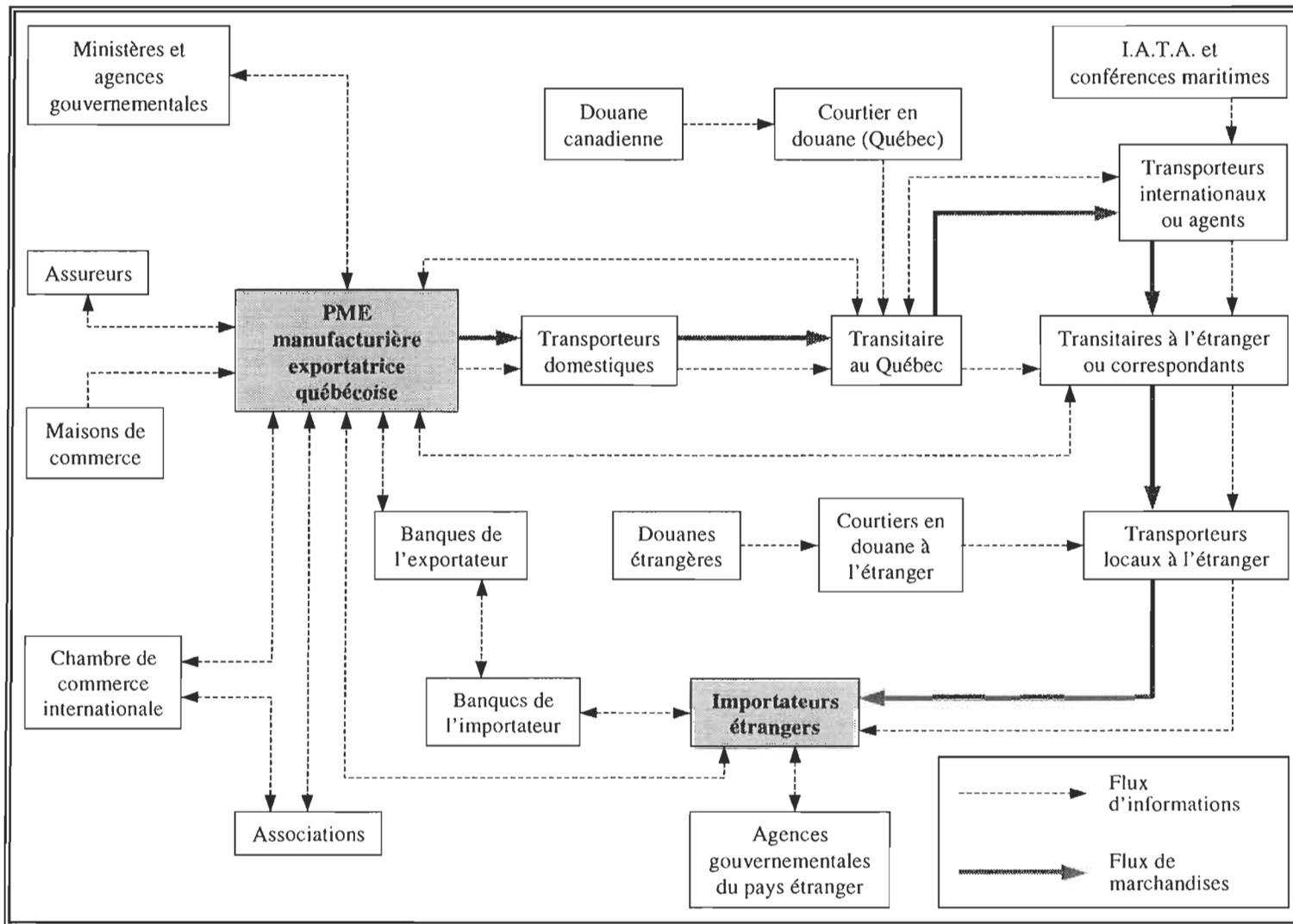


Figure 12 Flux d'informations et de marchandises à l'exportation

Les PME manufacturières exportatrices du Québec peuvent, dans le cadre d'alliances logistiques, s'allier avec d'autres PME mais aussi avec certains acteurs (devenant ainsi alliés). Tous les acteurs n'ont évidemment pas la même importance et nous ne nous intéresserons ici qu'aux alliances impliquant certains de ces acteurs. Nous ne retiendrons ici que les alliances où les alliés autres que les manufacturiers sont soit des courtiers en douane, des transitaires ou des transporteurs. Il va sans dire que nous retiendrons aussi les acteurs combinant plusieurs rôles, étant ainsi par exemple, à la fois transitaire et courtier ou transporteur et courtier, etc. L'ensemble des définitions présentées ici sont celles d'A. Barrelier (1992).

Le terme transporteur fait référence à une entreprise disposant d'un ou plusieurs moyens de transports et dont le rôle principal consiste à prendre la marchandise et à la rendre à destination de manière conforme aux spécificités des incoterms du contrat le liant à son client. De façon générale on distingue deux grands types de transporteurs : le transporteur unimodal et le transporteur multimodal. Le transporteur unimodal est un transporteur qui n'utilise et ne dispose que d'un mode de transport (camionnage, train, avion, bateau) alors que le transporteur multimodal est un transporteur qui offre une gamme de services basée sur l'utilisation de plusieurs modes de transport. Ce second type de transporteurs ne possède pas nécessairement des équipements correspondants à plusieurs modes de transport; il suffit qu'il puisse en offrir les services (alliance, partenariat avec d'autres transporteurs). Les principaux moyens dont les transporteurs disposent résident dans le choix des itinéraires ainsi que dans l'utilisation du regroupement de charges et des réseaux de distribution (entrepôts, relais...).

Le transitaire est un intermédiaire entre son client (PME exportatrice) et les différents intervenants au niveau du transport international (transporteurs, douanes, banques, transitaires). On distingue aussi deux grands types de transitaires : le transitaire intermédiaire et le transitaire commissionnaire. Le transitaire intermédiaire s'occupe du suivi et du contrôle des différentes étapes du processus logistique qui lui sont confiées. Ce transitaire est tenu à une obligation de moyens et n'est responsable que de ses fautes propres. Le transitaire commissionnaire ou organisateur de transport multimodal

(O.T.M.) s'occupe pour sa part d'organiser, de diriger et de contrôler les opérations du processus logistique qui lui sont confiées. Cet intermédiaire est donc tenu à une obligation de résultat et est responsable de ses fautes propres ainsi que des fautes de ses substitués.

Le troisième et dernier type d'acteur que nous ayons retenu est le courtier en douane. Ce dernier doit être agréé par le ministère du Revenu national et fournit des renseignements et conseils sur les lois et règlements pertinents relatifs à l'importation et l'exportation de marchandises. Le courtier en douane possède aussi le privilège exclusif en matière d'importations et de paiement de droits au nom des importateurs et peut donc ainsi déclarer et faire dédouaner des marchandises. Pratiquement toutes les transactions avec les douanes sont touchées par un jeu international de codes pour le tarif ainsi qu'un réseau informatisé complexe d'échanges de données; le courtier en douane possède les connaissances et les compétences nécessaires pour faire fonctionner ce système.

### **3.5 VARIABLES RELATIVES AUX RÉSULTATS DE L'ALLIANCE**

Notre deuxième objectif de recherche consiste principalement à vérifier les effets des alliances logistiques à l'exportation sur les exportations proprement dites ainsi que sur le processus logistique (voir section 1.3).

Les effets de l'alliance sur le processus logistique peuvent être appréhendés à l'aide du concept de performance logistique (voir section 2.2.4). Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section de l'analyse de la littérature portant sur la logistique, la performance logistique peut être expliquée à l'aide des trois critères de performance distincts que sont l'efficacité, l'efficience et l'effectivité logistique. Ces trois critères de performance étant eux-mêmes mesurés à l'aide de plusieurs indicateurs.

Dans le cadre de cette recherche nous avons choisi d'utiliser les critères et indicateurs de performance relatifs à l'efficacité et à l'efficience. Ce choix est guidé par les résultats de Boyer et Picard (1996) catégorisant les retombées logistiques des alliances en deux

grandes catégories de facteurs : ceux relatifs à la diminution des coûts (efficience) et ceux relatifs à l'amélioration du service (efficacité). Nous parlerons donc plus spécifiquement des coûts logistiques et du niveau des services associés aux exportations.

Nous désirons aussi nous attarder à l'aspect de la complémentarité des alliés et ainsi vérifier si l'alliance a permis à la PME d'accéder à une expertise logistique pertinente pour ses exportations. De manière complémentaire, nous voulons aussi observer les effets de l'alliance au niveau des destinations d'exportation. La théorie du processus d'apprentissage à l'exportation nous indique que les PME développent généralement leurs exportations par stades, exportant d'abord vers des pays psychologiquement proches pour plus tard exporter vers des pays psychologiquement moins proches (voir section 2.1.3). Il sera donc intéressant d'observer l'effet de l'alliance sur les distances physiques et psychologiques séparant la PME manufacturière des pays vers lesquels elle exporte.

Le cadre conceptuel présenté à la page suivante synthétise et ordonne les éléments que nous avons retenus et développés dans ce chapitre (voir figure 13). Les deux principaux blocs représentent les éléments de réponse retenus relativement à nos deux objectifs de recherche (OR1 et OR2).

Pour mieux comprendre le fonctionnement des alliances logistiques à l'exportation nous avons premièrement retenus les alliés. La PME manufacturière exportatrice et ses partenaires seront ainsi observés sous l'angle de leurs caractéristiques générales et logistiques. Le fonctionnement proprement dit sera appréhendé par l'analyse des rôles et responsabilités des alliés ainsi que par l'analyse des flux d'informations et de marchandises. De plus une analyse des caractéristiques de l'alliance nous permettra de faire ressortir nombre d'informations sur la structure et les autres caractéristiques de l'alliance.

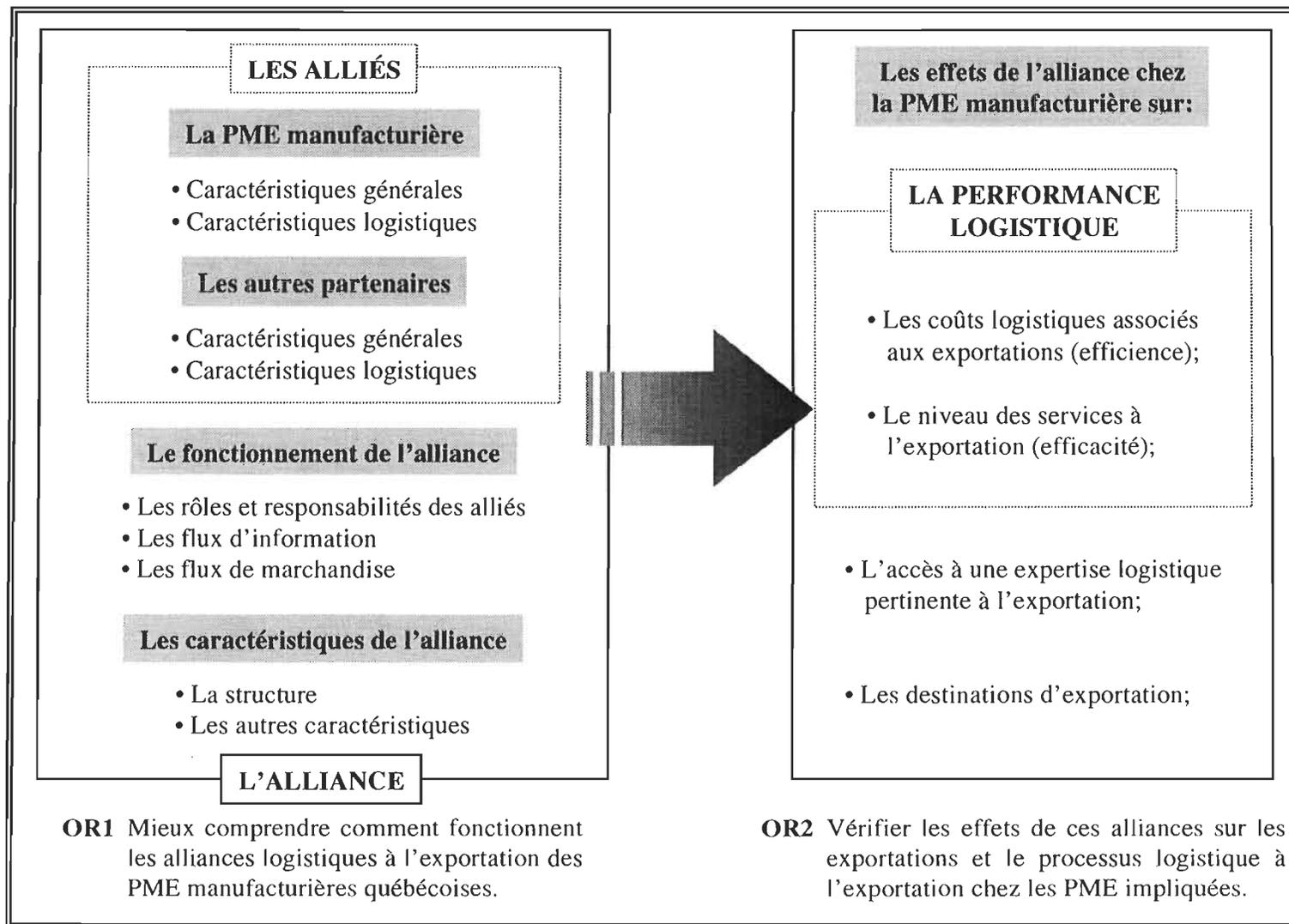


Figure 13  
Cadre conceptuel

Le second bloc représente ce que nous allons appréhender au niveau des effets de l'alliance chez la PME manufacturière. Nous nous intéresserons à la performance logistique sous l'angle de l'efficacité et de l'efficacité du processus de logistique à l'exportation. De plus nous tenterons d'observer les effets de ces mêmes alliances sur l'accès à des expertises logistiques ainsi que sur les destinations d'exportations de ces PME (distance physique et psychologique).

Nous avons désormais les éléments nécessaires à l'élaboration de notre problématique spécifique de recherche. Dans le prochain chapitre nous allons développer les questions et propositions de recherche auxquels nous tenterons d'apporter un élément de réponse.

## **4. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

La problématique de recherche se compose des questions de recherche et des hypothèses ou propositions de recherche. Après avoir développé un cadre conceptuel afin de positionner notre recherche et d'en définir les limites, le développement de la problématique de recherche permet de circonscrire d'une manière encore plus précise l'objet de notre recherche. Cette étape permet de rendre nos hypothèses théoriques encore plus explicites et constitue par le fait même un passage aux considérations méthodologiques sur l'échantillonnage, l'instrumentation et l'analyse future (Huberman et Miles, 1991).

### **4.1 QUESTIONS DE RECHERCHE**

Notre premier objectif de recherche concerne la description du fonctionnement de l'alliance logistique à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises (OR1). Deux questions de recherche se rattachent directement à ce premier objectif de recherche.

Étant donné l'absence quasi totale de littérature sur le sujet même du fonctionnement des alliances logistiques (voir section 2.4), notre première question de recherche reste large et porte sur le fonctionnement général de l'alliance. Cette question de recherche fait référence à un niveau d'analyse plus descriptif. Notre recension de la littérature et notre cadre conceptuel ne nous permettent pas d'avancer de propositions de recherche en rapport avec cette première question de recherche.

<p><b>QR1</b> Comment fonctionnent les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec?</p>
--

Notre seconde question de recherche porte sur la répartition des rôles et responsabilités entre les alliés. La littérature concernant les alliances stratégiques est un peu plus

étoffée à ce sujet et nous permettra ainsi de poser nos deux premières propositions de recherche (P1 et P2) (voir sous section 4.2).

**QR2** Comment se répartissent les rôles et responsabilités entre les alliés?

Nous avons opérationnalisé notre second objectif de recherche par deux questions de recherche distinctes. Ces deux questions de recherche portent sur les effets de l'alliance chez la PME qui a recours à cette stratégie.

La troisième question de recherche porte sur les effets de l'alliance sur les exportations alors que la quatrième question de recherche porte sur les effets de l'alliance au plan de la performance logistique.

**QR3** Quels sont les effets de l'alliance logistique à l'exportation sur les exportations de la PME?

**QR4** Quels sont les effets de l'alliance logistique à l'exportation sur la performance logistique de la PME exportatrice?

## 4.2 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Une analyse de la littérature nous permet d'avancer quelques propositions et quelques éléments de réponse possibles en relation avec les questions de recherche que nous venons de poser.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'état des connaissances concernant l'alliance logistique ne nous permet d'avancer aucune proposition en relation avec notre première question de recherche. Cependant, l'analyse des théories de la chaîne de valeur, des théories militaires, de la théorie des jeux, de la gestion de la chaîne logistique et de

l'avantage concurrentiel nous permet d'avancer deux propositions en relation avec notre seconde question de recherche.

Comme le mentionne Namiki (1988), les PME qui réussissent le mieux au plan des exportations sont celles qui savent élaborer des stratégies marketing complexes, qui savent se positionner stratégiquement et qui misent sur leurs avantages compétitifs. De même, la théorie des jeux soutient que les alliances interorganisationnelles ne peuvent être optimales que lorsque mutuellement avantageuses pour les partis impliqués et on arrive à l'équilibre qu'en misant sur les avantages concurrentiels ou compétences distinctives de chacun des partenaires (Parkhe, Rosenthal et Chandran, 1993). Le concept de la coalition, tel que développé dans les théories militaires, fait aussi référence à la complémentarité des actifs et spécificités des alliés (voir section 2.3.2). Ainsi deux « puissances » formeront une coalition contre un ennemi commun afin d'offrir une meilleure opposition, mais aussi afin de former une armée plus efficace et plus complète que celle formée par la somme des armées qui la compose (Robinson, 1963; Parkhe, Rosenthal et Chandran, 1993).

Il nous semble donc raisonnable de poser une première proposition de recherche portant sur le partage des rôles et responsabilités entre les alliés en fonction des compétences distinctives des alliés.

<p><b>P1</b> Les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés.</p>
--

La théorie de la chaîne de valeur (Porter, 1986) ainsi que la gestion de la chaîne logistique, s'en inspirant fortement, soutiennent aussi notre première proposition de recherche (P1) et nous permettent d'en avancer une seconde toujours en relation avec notre seconde question de recherche (QR2).

Porter (1986) présente la chaîne de valeur comme le principal instrument permettant de diagnostiquer un avantage concurrentiel et de le renforcer. Selon cette théorie, une

entreprise aura tout avantage à internaliser ses activités les plus créatrices de valeur et à externaliser ses activités les moins créatrices de valeur. Ainsi, la PME consciente de cette réalité aura tout avantage à favoriser des alliés ayant des compétences distinctives complémentaires, ce qui lui permettra de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur. Ce raisonnement constitue une des bases de la gestion de la chaîne logistique. Comme nous l'avons déjà mentionné, cette approche intégrative vise la planification et le contrôle des flux de marchandises des fournisseurs jusqu'aux clients finaux. On y préconise la distribution des activités en fonction des compétences distinctives des partenaires de la chaîne (P1), ce qui implique donc pour la PME un recentrement sur ses activités les plus créatrices de valeur (Elram, 1991, Cooper et Elram, 1993).

En ce sens, il nous semble raisonnable de poser une seconde proposition de recherche à ce niveau.

<p><b>P2</b> Le recours à l'alliance permet à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation.</p>
---

Deux propositions de recherche sont rattachées respectivement à l'analyse des effets de l'alliance sur les exportations de la PME (QR3, P3 et P4) et à l'analyse de la performance logistique de la PME (QR4, P5 et P6).

Au cours des chapitres précédents nous nous sommes efforcés de démontrer la complexité du commerce international et ainsi le peu d'intérêt économique qu'a une PME à internaliser l'ensemble des fonctions et étapes du processus logistique à l'exportation (Barrelier et *al*, 1992; Bhangui, 1997). Étant donné l'état des connaissances des PME en relation avec les diverses fonctions et étapes du processus logistique à l'exportation, et en reprenant le raisonnement du choix des alliés en relation avec l'aspect de complémentarité des compétences, on peut supposer que le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME.

**P3** Le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME exportatrice.

De façon complémentaire, nous pouvons supposer que l'accès à cette expertise peut avoir un effet sur les destinations d'exportation de la PME. Comme le présente la théorie du processus d'apprentissage à l'exportation (Bilkey et Tassar, 1977) ainsi que les études portant sur les attributs objectifs des entrepreneurs qui exportent (Karafakioglu, 1986; Reid, 1981), les PME exportent d'abord vers des pays psychologiquement proches. Nous pouvons donc aussi supposer que l'accès à une expertise au plan des exportations peut faciliter les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches.

**P4** Le recours à l'alliance facilite les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches.

Comme nous l'avons explicité au niveau du cadre conceptuel, notre approche de la performance logistique se fera sous l'angle des critères d'efficacité et d'efficience. L'amélioration de l'efficience par la diminution des coûts constitue, selon la théorie des coûts de transaction, la justification ultime du choix d'externaliser (Williamson, 1975, 1985). Les résultats de l'étude de Boyer et Picard (1996) démontrent que les principales retombées logistiques des alliances logistiques se font sentir au plan de la réduction des coûts (efficience) et de l'amélioration des services (efficacité). Ainsi, afin de vérifier ces résultats nous poserons les deux propositions de recherche suivantes :

**P5** Le recours à l'alliance permet d'améliorer le niveau de service à l'exportation chez la PME exportatrice (efficacité).

**P6** Le recours à l'alliance permet de diminuer les coûts logistiques associés aux exportations chez la PME exportatrice (efficience).

Le tableau 10 présente les différents concepts et théories qui appuient chacune des six propositions de recherche.

**Tableau 10**  
**Synthèse des fondements théoriques des propositions de recherche**

Propositions de recherche	Théories ou concepts (auteurs)
<b>P1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie des jeux – besoin mutuel (Parkhe, Rosenthal et Chandran, 1993)</li> <li>• Théorie militaire – la coalition (Robinson, 1963; Parkhe, Rosenthal et Chandran, 1993)</li> <li>• Chaîne de valeur (Porter, 1986)</li> <li>• Gestion de la chaîne logistique (Elram, 1991, Cooper et Elram, 1993)</li> </ul>
<b>P2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaîne de valeur (Porter, 1986)</li> <li>• Gestion de la chaîne logistique (Elram, 1991, Cooper et Elram, 1993)</li> </ul>
<b>P3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité du commerce international (Barrelier et <i>al.</i>, 1992; Bhangui, 1997)</li> </ul>
<b>P4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attributs objectifs des entrepreneurs qui exportent (Karafakioglu, 1986; Reid, 1981)</li> <li>• Processus d'apprentissage à l'exportation (Bilkey et Tassar, 1977)</li> </ul>
<b>P5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliances logistiques et PME (Boyer, Picard, 1996)</li> </ul>
<b>P6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alliances logistiques et PME (Boyer, Picard, 1996)</li> <li>• Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985)</li> </ul>

La figure 14 présente une synthèse des objectifs, questions et propositions de recherche.

<b>Objectifs de recherche (OR)</b>	<b>OR1</b> Mieux comprendre comment fonctionnent les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises.	<b>OR2</b> Vérifier les effets des alliances logistiques sur les exportations et le processus logistique à l'exportation de la PME exportatrice.
<b>Questions de recherche (QR)</b>	<b>QR1</b> Comment fonctionnent les alliances logistiques à l'exportation chez les PME manufacturières du Québec?  <b>QR2</b> Comment se répartissent les rôles et responsabilités entre les alliés?	<b>QR3</b> Quels sont les effets de l'alliance logistique à l'exportation sur les exportations de la PME exportatrice?  <b>QR4</b> Quels sont les effets de l'alliance logistique à l'exportation sur la performance logistique de la PME exportatrice?
<b>Propositions de recherche (PR)</b>	<b>P1</b> Les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés.  <b>P2</b> Le recours à l'alliance permet à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation.	<b>P3</b> Le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME exportatrice.  <b>P4</b> Le recours à l'alliance facilite les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches.  <b>P5</b> Le recours à l'alliance permet d'améliorer le niveau de service à l'exportation chez la PME exportatrice (efficacité).  <b>P6</b> Le recours à l'alliance permet de diminuer les coûts logistiques associés aux exportations chez la PME exportatrice (efficacité).

Objectifs, questions et propositions de recherche

Figure 14

## **5. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le présent chapitre a trait à l'élaboration de la méthodologie de la recherche. Nous allons donc présenter et définir tour à tour le choix du type d'étude, le choix des entreprises, la cueillette des informations et le traitement des informations.

### **5.1 CHOIX DU TYPE D'ÉTUDE**

Le choix du type d'étude fait référence à ce que Yin (1994) définit comme étant la stratégie de recherche. On observe de façon générale cinq grands types distincts de stratégies de recherche : la recherche action, l'enquête postale, l'analyse d'archives et de documents, l'analyse historique et les études de cas. Toujours selon Yin (1994), le choix de la stratégie la plus pertinente devrait être fait en fonction du type de questions de recherche qui sont posées, en fonction du niveau de contrôle qu'a le chercheur sur les variables de l'étude ainsi qu'en fonction de l'aspect temporel du phénomène étudié.

Le phénomène que nous étudions ici est contemporain et peu documenté; les stratégies d'analyse d'archives et de documents et d'analyse historique ne s'avèreraient donc que d'une utilité très limitée. La recherche action ne nous serait pas plus utile puisque nous ne contrôlons aucunement les variables de l'étude.

Il ne nous reste que l'enquête postale et l'étude de cas. Pour départager ces deux stratégies, Yin (1994) nous propose d'observer le type de questions de recherche auxquelles nous tentons de répondre. Notre choix s'arrête donc sur l'analyse de cas puisque c'est la stratégie de recherche qui s'avère la plus utile afin de déterminer le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène (Huberman et Miles, 1991; Emory et Cooper, 1991; Yin, 1994).

## 5.2 ÉCHANTILLONNAGE

Le problème de l'échantillonnage fait référence au choix du nombre de cas, puis au choix plus spécifique des cas. Afin de choisir judicieusement le nombre de cas, il faut d'abord s'attarder à définir le type d'étude de cas nous convenant le mieux.

Selon Huberman et Miles (1991), les deux types d'études de cas sont respectivement l'analyse de cas (analyse intra-site ou intra-cas) et l'analyse de cas multiples (analyse inter-site ou inter-cas). Dans notre cas particulier, l'analyse intra-cas consisterait en l'analyse de plusieurs alliés d'une même alliance, d'un même site, alors que l'analyse de cas multiple consisterait en l'analyse de plusieurs PME impliquées dans différentes alliances. Toujours selon ces auteurs, l'analyse intra-cas permet une compréhension plus approfondie des phénomènes étudiés mais produit cependant des résultats plus idiosyncratiques, moins généralisables que ceux obtenus à l'aide d'analyse inter-cas (Huberman et Miles, 1991).

Nous avons choisi d'utiliser l'analyse de cas multiples. Nous croyons cette méthode plus appropriée pour nous aider à dresser un portrait global du recours à l'alliance logistique chez les PME québécoises. L'analyse intra-cas ne nous permettrait d'appréhender qu'un cas, qu'une forme d'alliance parmi la grande variété de formes possibles d'alliances logistiques (voir section 3.3.1).

Pour ce qui est du nombre de cas à étudier, Yin (1994) suggère l'analyse de six à dix cas. Un tel nombre de cas permet d'isoler deux à trois cas ayant des éléments convergents et quatre à sept cas ayant des éléments divergents (Yin, 1994). Pour leur part, Huberman et Miles (1991) considèrent que 12 cas s'avèrent suffisants afin d'assurer une certaine validité externe au niveau des analyses de cas multiples (inter-cas). Nous avons choisi ici d'analyser une dizaine de cas afin de tenter d'appréhender le plus grand nombre de formes d'alliances possibles.

La population ou l'univers idéal de notre recherche est constitué de l'ensemble des PME manufacturières québécoises exportatrices qui sont impliquées dans au moins une

alliance logistique à l'exportation. Il n'existe à notre connaissance aucune base de données ou liste officielle identifiant l'ensemble de ces PME. Afin d'identifier des cas possibles nous avons utilisé une base de données contenant les résultats d'une enquête postale effectuée en mai 1997 auprès de 3000 PME manufacturières exportatrices québécoises (Julien et Morin, 1997). Cette base de donnée contenait l'ensemble des réponses des 365 répondants. Nous avons donc procédé à un exercice de tri de ces cas afin d'en faire ressortir ceux qui nous semblaient les plus intéressants. Il apparaît important de noter que nous ne cherchons pas un échantillon représentatif de la population, ainsi notre méthode d'échantillonnage est non-probabiliste.

Afin de respecter notre définition de la PME exportatrice nous avons premièrement éliminé les filiales (critère d'indépendance), les entreprises ayant à la fois plus de 250 employés et plus de 25 millions de dollars de chiffre d'affaires (critère de taille) ainsi que les entreprises n'ayant pas exporté hors du Canada en 1996. Pour des raisons pratiques de transport nous, avons par la suite soustrait de la liste les PME des régions éloignées. Puis, des PME restantes, nous avons retenu les PME ayant déclaré entretenir une ou des relations permanentes et suivies avec des fournisseurs spécialisés de services logistiques (transporteur, entreposeur public, transitaire, courtier en douane, courtier en transport, expert-conseil en logistique). Cet exercice de tri nous a permis d'isoler les 89 cas nous semblant les plus pertinents.

Nous avons par la suite envoyé une lettre aux propriétaires-dirigeants de chacune de ces 89 PME afin de présenter notre recherche et de les inviter à y participer par le biais d'une entrevue d'une à deux heures (annexe A). Suite à l'envoi de la lettre, nous avons contacté par téléphone chacun des propriétaires-dirigeants afin de fixer un rendez-vous pour une entrevue future prenant place dans leur entreprise.

Des appels téléphoniques auprès de ces entreprises potentiellement intéressantes nous ont permis de retenir les dix entreprises qui constituent notre échantillon.

### 5.3 CUEILLETTE DES INFORMATIONS

La problématique de la cueillette des informations est celle de l'identification des informations nécessaires et de l'identification des sources d'informations. Ainsi, l'identification des informations nécessaires influence le choix des sources d'informations; il importe ici de s'adresser aux bonnes personnes, aux bonnes sources d'information. De même, l'identification des informations et des sources d'informations aura des répercussions sur la manière dont nous tenterons de recueillir les informations et sur l'instrument de mesure.

Les informations nécessaires peuvent être divisées en deux grands groupes correspondants aux deux objectifs de recherche, aux deux principales sections du cadre conceptuel. On y retrouve donc dans un premier groupe les informations concernant l'alliance et son fonctionnement (OR1) et, dans un second groupe, les informations concernant les effets de l'alliance chez la PME manufacturière (OR2). Les informations concernant le fonctionnement de l'alliance impliquent tant la PME que ses alliés alors que les informations concernant les effets de l'alliance ne peuvent être recueillies qu'auprès de la PME exportatrice.

Étant donné l'importance stratégique de l'alliance logistique, nous sommes d'avis que l'ensemble des informations nécessaires peuvent être recueillies auprès de la PME exportatrice. Une PME s'impliquant dans une telle alliance doit nécessairement connaître les caractéristiques générales et logistiques de chacun de ses alliés de même que l'ensemble des informations relatives au fonctionnement de l'alliance proprement dit (rôles et responsabilités des alliés, flux d'information et de marchandise). Bien que l'ensemble des informations nécessaires puissent être recueillies auprès de la PME, l'importance stratégique de l'alliance nous fait aussi douter de la disponibilité de ces informations aux différents plans hiérarchiques de l'organisation. Les informations que nous recherchons ici sont celles qui incombent au propriétaire-dirigeant.

Nous avons choisi de recueillir nos informations auprès du propriétaire-dirigeant car, comme nous l'avons mentionné précédemment (voir section 2.1.2), le propriétaire-

dirigeant demeure un facteur clé de l'internationalisation de la PME en prenant généralement sur lui la décision de commencer, d'augmenter ou d'arrêter les activités internationales de son entreprise (Miesenbock, 1988; Amesse et Zaccour, 1991; Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1995).

Toutes les entrevues ont été faites dans les entreprises à l'intérieur d'une période d'un peu plus de trois mois (du 5 novembre 1997 au 18 février 1998). Ces déplacements nous ont permis, dans bon nombre de cas, de visiter les installations et ainsi de mieux comprendre la réalité de ces entreprises. Toutes ces entrevues ont été enregistrées avec le consentement du répondant. Ces enregistrements ont ensuite fait l'objet de transcriptions littérales et constituent donc nos sources de données primaires à partir desquelles ont été conduites les analyses. Plusieurs appels téléphoniques d'appoint ont aussi été nécessaires afin de compléter et de clarifier certains points relatifs aux entrevues (données secondaires). Par souci de confidentialité, ces transcriptions n'apparaissent pas en annexe. Cependant, des matrices synthèses des entrevues sont présentées à l'annexe C. Ces dernières reprennent les informations les plus pertinentes de chacune des entrevues en fonction des différentes sections de la grille d'entrevue.

#### **5.4 INSTRUMENT DE MESURE**

Plusieurs étapes précèdent celles de la création et de l'utilisation de l'instrument de mesure. Nous présenterons dans cette section l'instrument de mesure mais aussi les diverses considérations nous ayant permis d'élaborer le degré de structure et la forme de ce dernier. Les questions relatives à la validité de l'instrument de mesure seront aussi abordées dans cette section.

La question la plus déterminante est celle du degré de structure de l'instrumentation. *« une certaine orientation est nécessaire mais elle ne doit pas être excessive ; il est important de ne pas se fermer à d'autres manières d'envisager et d'aborder les principaux problèmes de recherche que le site peut révéler »* (Huberman et Miles, 1991, p.72).

Les instruments pré-conçus et très structurés peuvent « aveugler » le chercheur, peuvent détacher ce dernier du contexte même du cas (Huberman et Miles, 1991). Cette étude ne vise pas la production de distributions statistiques comparables et paramétriques. C'est justement l'aspect idiosyncratique des cas choisis qui les rendent intéressants ; nous avons choisi des cas forts différents les uns des autres afin justement de tenter d'améliorer notre compréhension des différentes possibilités que représentent les alliances logistiques à l'exportation. À l'opposé, un manque de structure peut favoriser la récolte d'informations superflues et ainsi compromettre l'efficacité et la force de l'analyse (Huberman et Miles, 1991).

Notre étude est exploratoire et largement descriptive; nous avons conséquemment choisi de conduire nos différentes entrevues à l'aide d'un questionnaire semi-structuré. Cette méthode a l'avantage de permettre une grande latitude tant pour le répondant que pour le chercheur. La grille d'entrevue que nous avons utilisée est présentée à l'annexe B.

Il est important de noter que la terminologie utilisée pour l'entrevue n'est pas la même que celle utilisée au niveau du cadre conceptuel. Cette différence s'explique par la méconnaissance du terme même qu'est celui de l'alliance logistique par les acteurs, mais aussi par le fait que nous voulons considérer l'ensemble des partenariats logistiques dans lesquels les PME de notre échantillon se sont impliquées. Ainsi, à cette petite exception terminologique près, notre grille d'entrevue reprend la structure générale du cadre conceptuel élaboré précédemment.

Le tableau 11 présente une synthèse des principaux éléments de la grille d'entrevue ainsi que de l'utilisation qui en sera faite en rapport avec les différentes questions et propositions de recherche. Les zones grises du tableau mettent en relief les éléments de la grille d'entrevue les plus susceptibles d'apporter des éléments de réponse en relation avec les différentes questions et propositions de recherche.

**Tableau 11**  
**Utilisation des éléments de la grille d'entrevue**

Les éléments de la grille d'entrevue	QR1	QR2 (P1, P2)	QR3 (P3, P4)	QR4 (P5, P6)
LA PME MANUFACTURIÈRE EXPORTATRICE				
Caractéristiques générales	1.2	1.2	1.2	
Caractéristiques logistiques	1.3	1.3	1.3	
LES PARTENAIRES				
Caractéristiques générales	2.1	2.1	2.1	
Caractéristiques logistiques	2.2	2.2	2.2	
LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS				
La structure des partenariats	3.1			
Les autres caractéristiques	3.2			
LE FONCTIONNEMENT DES PARTENARIATS				
Les rôles et responsabilités des alliés	4.1	4.1		
Les flux d'information	4.2	4.2		
Les flux de marchandise	4.3	4.3		
LA PERFORMANCE LOGISTIQUE				
Les coûts logistiques (efficience)				5.1
Le niveau de service (efficacité)				5.1
LES EXPORTATIONS				
L'accès à une expertise logistique			5.2	
Les destinations d'exportation			5.3	

Nous n'avons pas effectué de pré-test de notre grille d'entrevue. Cependant, suite aux premières entrevues et à l'écoute des enregistrements, certaines modifications ont été apportées. Ces modifications ont porté exclusivement sur des questions de vocabulaire et de terminologie. En ce sens, les résultats restent donc comparables.

## 5.5 TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Comme le font remarquer plusieurs auteurs, l'analyse des informations constitue probablement l'étape la plus difficile au niveau des études de cas (Huberman et Miles, 1991; Emory et Cooper, 1991; Yin, 1994). L'exercice entrepris ici est celui de la construction d'outils et de procédures d'analyse.

Ce canevas d'analyse requiert une certaine uniformité afin que les informations qu'il nous permet de révéler soient comparables d'un cas à l'autre et non idiosyncratiques. Une fois les informations traitées, les résultats doivent permettre de faire ressortir les ressemblances et dissemblances entre les cas tout en laissant place aux éléments particuliers les différenciant. Le point de départ de cette démarche étant bien entendu celui des différents éléments du cadre conceptuel en concordance avec les objectifs, questions et propositions de recherche.

## **6. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'analyse et l'interprétation des résultats se doivent d'apporter des éléments de réponse relatifs aux différentes questions et propositions de recherche. Le présent chapitre est donc divisé en quatre sections : les résultats descriptifs, l'analyse du fonctionnement des alliances, l'analyse de la répartition des rôles et responsabilités ainsi que l'analyse des effets des alliances.

La première section propose une présentation générale de l'échantillon ainsi que des cas qui le compose. Ces deux présentations constituent une entrée en matière et facilitent la compréhension du lecteur par rapport aux analyses effectuées dans les sections subséquentes. L'analyse du fonctionnement des alliances est directement rattachée à la première question de recherche (QR1). Aucune proposition de recherche n'est confirmée ou infirmée dans cette deuxième section. La troisième section traite pour sa part de la répartition des rôles et responsabilités entre les alliés (QR2). C'est dans cette section que seront présentés les résultats relatifs aux deux premières propositions de recherche (P1 et P2). Finalement, la quatrième section présente l'analyse des effets du recours à l'alliance logistique sur les exportations (QR3, P3, P4) et la performance logistique de la PME (QR4, P5, P6).

### **6.1 RÉSULTATS DESCRIPTIFS**

#### **6.1.1 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON**

Les entreprises retenues avaient, au moment des entrevues, entre 24 et 350 employés pour une moyenne de 130 employés. On remarque aussi une grande variation au niveau du chiffre d'affaires de 1996, ce dernier allant de 4 à 53 millions de dollars pour une moyenne d'un peu plus de 18 millions. La Montérégie est la région la plus représentée avec trois cas, viennent ensuite, avec un cas chacune, les régions de la Mauricie, des

Bois-Francs, des Laurentides, de l'Estrie, de Montréal, de Québec ainsi que la région de Chaudière-Appalaches.

Les entreprises ont été numérotées afin de préserver leur anonymat. Une présentation générale de l'échantillon est faite au tableau 12.

**Tableau 12**  
**Présentation générale de l'échantillon**

cas	Principal secteur industriel *	Année de fondation	Employés (nombre)	Chiffre d'affaires (1996)
E1	Industrie des placages et contre-plaqués	1947	24	3 000 000 \$
E2	Industrie des produits en béton	1980	40	4 000 000 \$
E3	Industrie des carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques	1984	200	53 000 000 \$
E4	Industrie des meubles et articles d'ameublement pour hôtels, restaurants et institutions	1980	40	5 000 000 \$
E5	Industrie des produits de construction en métal	1984	100	15 000 000 \$
E6	Industrie des articles de sport et des jouets	1920	110	7 000 000 \$
E7	Industrie d'éléments de charpente de bois	1964	350	25 000 000 \$
E8	Industrie des carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques	1933	140	30 000 000 \$
E9	Industrie des produits en pierre	1911	250	33 000 000 \$
E10	Industrie des produits chimiques d'usage industriel	1978	40	7 000 000 \$

\* Selon la classification des activités économiques du Québec (CAÉQ) (Bureau de la statistique du Québec, 1992).

Toutes les entreprises de l'échantillon répondent aux exigences de notre définition de la PME manufacturière exportatrice telle qu'énoncée à la section 3.1.1. Bien qu'une entreprise ait plus de 250 employés (E7) et que d'autres aient eu un chiffre d'affaires supérieur à 25 millions de dollars en 1996 (E3, E8, E9), aucune entreprise ne dépasse à

la fois les critères d'emplois et de revenus. Le tableau 13 présente une synthèse des critères de la définition de la PME pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

**Tableau 13**

**L'échantillon et la définition de la PME manufacturière exportatrice**

Critères de la définition de la PME	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Indépendance juridique	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Indépendance financière	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Activité principale de fabrication	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Emploi (≤ 250 employés)	√	√	√	√	√	√		√	√	√
Chiffre d'affaires (≤ 25 M\$ en 1996)	√	√		√	√	√	√			√
Ayant exporté en 1996	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

## 6.1.2 PRÉSENTATION DES CAS

### 6.1.2.1 CAS 1 : ENTREPRISE E1

L'entreprise E1 œuvre dans le domaine du placage et du contre-plaqué depuis 1986. Cette PME n'exporte qu'aux États-Unis où elle y vend 65% de sa production et y achète l'équivalent de 90% de ses matières premières. Après avoir transigé pendant quelques années avec plusieurs compagnies de transport et étant insatisfait du service qu'on lui offrait, cet entrepreneur décida d'organiser différemment le transport de ses exportations et de ses importations.

Ce sont l'accès à des économies d'échelles ainsi que l'amélioration générale du service qui ont incité cette PME et huit concurrents directs à trouver un transporteur et à développer une alliance. Les produits finis et matières premières de ces PME demandent une attention particulière en raison des dommages pouvant être occasionnés par l'eau ou par des manipulations inadéquates. De plus, les ventes et les achats de ces PME aux États-Unis se font majoritairement dans des régions et états voisins. Les partis se sont entendus sur un tarif fixe pour mille pieds carrés et en échange du volume de

transport rattaché aux exportations et importations des neuf PME impliquées; le transporteur accepta d'investir dans des équipements particuliers afin de mieux protéger les chargements.

La consolidation des envois et retours est faite de manière très informelle. « *C'est informel, si tu donne ta parole pis tu ne la respecte pas, tu viens de tomber en dessous de la pile; s'il y a un camion à remplir tu es le dernier servi pis s'il y a du stock de trop pour un voyage c'est toi qui n'embarqueras pas. C'est aussi simple que ça.* » Les entrepreneurs et le transporteur communiquent sur une base très régulière afin de prévoir les expéditions et de consolider les charges. Bien que le calcul du volume de chargement et des parcours des livraisons incombent au transporteur, les dix alliés ont en principe des pouvoirs égaux au sein de l'alliance. Chacune des PME s'occupe de l'ensemble de la documentation et du conditionnement relatif à ses propres envois. Le transporteur prend sur lui la responsabilité de l'ensemble des marchandises et matières premières qu'il transporte. C'est ici l'intérêt individuel qui mène à l'intérêt collectif; avec un taux fixe, le transporteur cherche à maximiser le volume de ses chargements et avec l'augmentation du volume et du nombre d'expéditions, les PME veulent s'assurer que leurs produits arrivent à destination en temps et en bon état.

#### 6.1.2.2 CAS 2 : ENTREPRISE E2

L'entreprise E2, fondée en 1980, manufacture et exporte depuis 1989 des produits en béton fabriqués à l'aide d'une machinerie unique développée conjointement avec une firme allemande. Cette PME exporte principalement aux États-Unis où elle y écoule 50% de sa production annuelle.

Bien qu'en béton, les produits restent fragiles et nécessitent une manipulation particulière. Pour cette raison, le transport au Québec est assuré par un seul transporteur. Cette compagnie de camionnage a su développer au fil des ans une expertise ainsi que des emballages spéciaux pour la manipulation et le transport des produits de la PME. Pour ce qui est des ventes dans le reste du Canada, l'entreprise E2

fait appel aux services de courtiers en transport. Enfin, pour vendre et livrer aux États-Unis, la PME s'est alliée à une multinationale canadienne du bois. Cette alliance repose sur la bonne manipulation du produit, des coûts de transport réduits mais aussi sur l'accès à un réseau de distribution et sur le développement commun de nouveaux clients sur l'ensemble du territoire américain. La multinationale s'occupe de faire la promotion et de vendre les produits de la PME E2, de faire la transmission et le suivi des commandes auprès de cette dernière et finalement de recevoir et de distribuer les commandes à travers son réseau de distributeurs (cours à bois).

Les étapes de planification et de consolidation des envois ainsi que la préparation de la documentation sont entièrement à la charge de la PME E2. Avec cette alliance, le transporteur québécois achemine dorénavant les commandes américaines à un transporteur ferroviaire basé à Montréal. Les palettes empruntent alors les voies ferrées en destination d'une des vingt et une cours à bois de l'allié. Et c'est finalement de ces cours à bois, et avec les camions de l'allié que les commandes seront livrées aux clients finaux.

Ce qui distingue cette alliance d'une entente standard de distribution c'est le développement commun de nouveaux clients qui y est fait. Le géant canadien du bois permet à la PME de mieux servir la clientèle des cours à bois alors que la PME introduit les produits de son allié auprès de ses propres clients. Cette entente permet par la même occasion à la PME de livrer quotidiennement et à la grande entreprise de maximiser le volume transporté et ainsi la rentabilité de sa propre flotte de camions.

#### 6.1.2.3 CAS 3 : ENTREPRISE E3

L'entreprise E3 œuvre depuis 1984 dans l'industrie des carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques. Près de la moitié des véhicules modifiés sont vendus aux États-Unis, ce pays constitue d'ailleurs la seule destination d'exportation de cette PME. Les véhicules sont presque tous transportés sur leur propre pouvoir par une compagnie de camionneurs spécialisés dans le transport de véhicules.

Les réglementations canadiennes et américaines sont particulièrement strictes en ce qui concerne trois des quatre lignes de produits de cette PME. De plus, ces réglementations diffèrent d'un état ou d'une province à l'autre. Cette réalité a forcé l'entreprise E3 à développer et à garder le savoir-faire relatif à plus de 2 000 options distinctes pour ces différents produits. Pour vendre aux États-Unis, cette PME a développé une alliance stratégique avec une grande entreprise américaine œuvrant dans le même secteur d'activité. C'est principalement pour compléter les gammes, profiter d'une force de vente sur place et ainsi d'une connaissance des marchés et des réglementations que les deux entreprises ont signé une entente formelle.

Les produits de la PME sont donc vendus plus facilement aux États-Unis sous le nom à consonance américaine de leur partenaire. Ce dernier a alors la possibilité d'offrir une gamme complète de produits alors que la PME a accès à un large réseau comprenant plus d'une cinquantaine de distributeurs.

Lorsque l'allié fait une soumission par l'entremise d'un de ses distributeurs, les informations relatives à la commande sont envoyées à un centre de services conjoint implanté en Ontario. Ce centre de services financé à part égale par les deux partis assure la liaison entre les distributeurs et la PME; il assure la bonne communication entre les alliés, vérifie la conformité des commandes relativement aux normes et assure aussi une partie du service après-vente.

#### 6.1.2.4 CAS 4 : ENTREPRISE E4

L'entreprise E4 œuvre depuis 1980 dans l'industrie des meubles et articles d'ameublement pour hôtels, restaurants et institutions. Cette PME exporte près de 40% de sa production vers les États-Unis et exporte aussi sporadiquement en Amérique du Sud et vers le Mexique.

L'entreprise E4 manufacture quatre gammes de produits et effectue la presque totalité de ses exportations avec les produits d'une de ces gammes. Les produits de cette gamme sont fragiles, lourds et fabriqués sur mesure, ce qui n'est pas sans entraîner certaines complications au plan des activités de manutention, de transport et d'entreposage. Ces contraintes de nature logistique limitaient considérablement les possibilités d'exportation. Depuis déjà quelques années, la PME exportait à l'aide des services de courtiers en transport terrestre. Les produits étaient alors solidement arrimés dans les remorques et, pour minimiser les risques de bris lors de la manutention, la PME assumait des coûts supplémentaires afin que ses produits ne soit pas transités d'un camion à un autre.

Cette PME travaillait déjà avec un réseau de distributeurs qu'elle avait aussi formés pour qu'ils agissent à titre d'installateurs. C'est donc avec un distributeur installateur de la Colombie-Britannique et avec un autre du Mexique que l'entrepreneur décida de s'allier. Pour les ventes effectuées dans les régions de ces deux partenaires, les produits sont dorénavant envoyés en pièces détachées et l'assemblage final est fait sur place par les installateurs. L'entreprise numérote ses pièces et fournit des plans détaillés d'assemblage et les partenaires s'engagent à payer la formation d'un de leurs employés auprès de la PME. Ainsi préparés, les envois sont beaucoup moins volumineux et moins fragiles, ce qui permet entre autre d'utiliser les services de transport ferroviaire et de diminuer les coûts logistiques relatifs aux exportations.

Cette façon de fonctionner est tellement plus efficiente que l'entreprise cherche présentement parmi ses installateurs de la Floride, du Kansas et du Michigan des alliés potentiels afin de développer des ententes similaires.

#### 6.1.2.5 CAS 5 : ENTREPRISE E5

L'entreprise E5 œuvre depuis une quinzaine d'années dans le domaine des produits de construction en métal. Cette PME exporte 30% de sa production à raison de 10% vers les États-Unis et d'un 20% supplémentaire dans le reste du monde. Une grande partie

de ses exportations hors de l'Amérique du Nord se font vers l'Amérique Centrale et l'Amérique du Sud.

Les produits de cette PME sont extrêmement volumineux, lourds et, bien que peu fragiles, nécessitent une attention particulière au plan de la manutention. En raison de la taille du produit et des commandes, l'entreprise utilise presque exclusivement les services de transporteurs maritimes afin d'acheminer ses produits à ses clients hors du continent Nord Américain. En raison de la rudesse de nos hivers, cette entreprise de la région de Québec voit son accès au transport maritime limité pendant une bonne partie de l'année. Au dire de l'entrepreneur, cette contrainte constitue un désavantage de taille par rapport à ses principaux compétiteurs européens.

Afin de faciliter ses exportations, cette PME décida de s'allier avec une petite entreprise d'une vingtaine d'employés du Venezuela œuvrant dans le même secteur d'activité. Cette entente formelle a permis à la PME de manufacturer ses produits destinés aux marchés d'Amérique du Sud et d'Amérique Centrale chez et avec son allié vénézuélien. En échange d'un investissement, d'un transfert technologique et d'un savoir-faire de qualité, l'allié permettait ainsi un accès facilité sur ces marchés. La PME québécoise pouvait alors aussi profiter des connaissances linguistiques et culturelles de son allié hispanophone en plus d'avoir accès toute l'année à des installations portuaires de qualité.

Peu de temps après que l'entente finale ait été entérinée, le Venezuela entra dans une crise politique et financière de taille. Les alliés n'ont donc eu le temps d'effectuer qu'une seule commande et l'alliance se retrouve donc suspendue depuis. Toutefois la PME en est présentement à développer une entente tout à fait similaire avec une entreprise cubaine.

#### 6.1.2.6 CAS 6 : ENTREPRISE E6

Fondée en 1920, l'entreprise E6 évolue dans l'industrie des articles de sport et des jouets. Cette PME exporte près de 30% de sa production vers les États-Unis ainsi que vers une douzaine de pays européens.

Pour ses ventes en Europe, l'entreprise a mis en place un système de distribution et vente très similaire dans chaque pays. Les ventes sont faites par l'intermédiaire d'un distributeur ou d'un détaillant qui agit à titre de grossiste. Ces derniers ont l'exclusivité territoriale des ventes dans leurs pays respectifs et agencent les produits de la PME avec ceux des concurrents directs. L'alliance présentée ici ne s'applique cependant qu'aux ventes faites aux États-Unis.

Pendant des années, les produits ont été acheminés aux clients finaux américains par l'intermédiaire d'un distributeur unique. Étant insatisfait des choix fait par le distributeur dans l'assortiment et la représentation des produits, cet entrepreneur décida de fonctionner en direct, de vendre directement à ses clients américains. Ne pouvant plus jouir des entrepôts d'un distributeur, cette nouvelle façon de faire allait impliquer un plus grand nombre et de plus petits envois. Il est donc normal en ce sens que l'entreprise se soit alliée avec une entreprise offrant des services de transport de courrier et de colis.

En faisant affaire avec un géant américain du transport de colis, l'entreprise pouvait tirer avantage d'un immense réseau et ainsi se permettre des envois très fréquents. Cependant, pour ce qui est de ses produits particuliers, les frais de dédouanement s'appliquent sur chaque colis. Les gains en temps étaient donc annulés par des coûts douaniers prohibitifs. Afin de régler ce problème, les deux alliés se sont entendus pour consolider les envois de la PME vers un nouveau bureau américain de la PME. Ce système diminue les coûts unitaires imputables au dédouanement et les clients ne payent dorénavant plus que les coûts de transports correspondants à la distance les séparant du bureau du Vermont.

### 6.1.2.7 CAS 7 : ENTREPRISE E7

L'entreprise E7 manufacture des éléments de charpente de bois depuis près de trente cinq ans. Cette PME n'exporte de façon directe qu'une très petite portion de sa production vers le marché américain, son seul marché extérieur.

L'aboutissement d'années de recherche et de développement de nouveaux produits et procédés constitue le point de départ de l'alliance présentée ici. Cette PME a développé et continue à développer un produit très innovateur et la machinerie nécessaire à sa production. Cependant, les exportations directes aux États-Unis, bien que fort alléchantes, présentaient certains obstacles de taille. Les développements hasardeux des ententes commerciales canado-américaines sur les bois d'œuvres, des coûts de transport relativement élevés ainsi que les grandes fluctuations dans les prix du bois ont incité cet entrepreneur à organiser différemment la rentabilisation de sa technologie.

Lorsque la PME a repéré un partenaire potentiel, elle approvisionne ce dernier pendant six mois afin de vérifier le potentiel du marché visé. Après cette période, une entente est négociée en rapport avec un territoire exclusif de fabrication ou de distribution. Dans les mois suivants l'allié aura à libérer un espace de production afin de pouvoir y accueillir les nouvelles machines que la PME fabriquera à cet effet. En plus de fabriquer la machinerie, la PME s'engage à faire la formation des employés de son partenaire qui travailleront sur ses machines. De plus la PME s'engage à offrir pour la durée de l'entente un service 24 heures pour ce qui est de l'entretien de sa machinerie ainsi qu'un soutien au niveau du développement des marchés. Une fois la production lancée, l'allié doit pour sa part rencontrer des obligations de production et de vente par rapport à des quotas préétablis et doit s'acquitter de royautés calculées au pied linéaire produit. Bien qu'étant la propriété de l'allié, les machines ne peuvent être modifiées, réparées ni même ouvertes par ce dernier. Les machines sont branchées par modem à la PME et sont reconfigurées à distance au besoin. La PME entretient ce genre d'alliance avec d'autres PME de la Pennsylvanie, de l'Indiana et de l'Ontario et songe présentement à développer des ententes similaires avec des partenaires de la Caroline du Nord et du Nouveau Brunswick.

#### 6.1.2.8 CAS 8 : ENTREPRISE E8

L'entreprise E8 œuvre depuis 1933 dans l'industrie des carrosseries des camions, des automobiles et des remorques. Suite à un agrandissement récent, cette entreprise manufacture ses produits dans deux usines distinctes et complémentaires implantées dans la même région. Cette PME exporte près des deux tiers de sa production annuelle; 60% de la production est écoulee aux États-Unis, 3% en Europe et autant un peu partout dans le reste du monde.

Les véhicules transformés par la PME sont de taille imposante. Ainsi, les véhicules vendus en Amérique du Nord sont presque tous transportés sur leur propre pouvoir. Traditionnellement, cette entreprise utilisait à la fois son propre personnel et faisait appel à certains sous-traitants ontariens afin d'assurer cette partie de son transport. Ces pratiques n'étaient pas sans poser certains problèmes au plan de la qualité du service, du contrôle et des assurances.

Afin de tenter de régler ses problèmes, la PME développa une alliance particulière avec une petite entreprise de sa région œuvrant dans un domaine connexe et utilisant déjà certains produits de la PME. Cette alliance formelle porte principalement sur le transport des véhicules vers les clients nord américains mais aussi sur le transport des pièces et produits semi-finis entre les deux usines de production.

La PME forme à ses frais les employés de son partenaire afin que ces derniers puissent agir à titre de démonstrateurs auprès de clients potentiels. De plus, les alliés ont développé conjointement un programme d'inspection mécanique et de nettoyage afin que les véhicules soient livrés en parfait état chez les clients finaux. L'allié assume les coûts relatifs au transport pour ce qui est de la main d'œuvre, du carburant et des assurances et la PME se voit facturer un montant proportionnel au kilométrage. Bien que les règles de base restent presque immuables, les tarifs et responsabilités de chacun des alliés sont renégociés une fois l'an.

#### 6.1.2.9 CAS 9 : ENTREPRISE E9

L'entreprise E9 œuvre dans l'industrie des produits en pierre depuis 1911. Cette PME exporte 90% de sa production annuelle. Les Américains prennent à eux seuls 75% de la production et les 15% de production restant pour l'exportation sont éparpillés à travers le monde.

Il y a déjà quelques années, l'entreprise a pris de l'expansion en procédant à des rachats et en cherchant à diversifier ses activités. Cette nouvelle structure organisationnelle a rendu plus difficile la gestion et le maintien d'une flotte de camions. Il a donc été décidé d'externaliser les activités de transport. Cependant, les produits manufacturés par cette PME sont volumineux, lourds et requièrent un certain savoir-faire au plan de la manutention.

La solution privilégiée a été celle de l'essaimage. La PME aida donc certains employés à démarrer leur propre entreprise en finançant l'achat de la flotte de camions. L'entente garantissait aux nouveaux entrepreneurs un volume d'affaires intéressant ainsi que du financement en échange d'une participation minoritaire au capital de cette nouvelle entité. Cette compagnie de transport s'occupe toujours du transport de la PME et cette dernière détient toujours une part de l'actionnariat de son allié.

L'alliance présentée ici implique donc la PME, trois autres entreprises œuvrant dans le même secteur d'activité ainsi que le transporteur. Tous les partenaires sont implantés dans la même région et l'entente tourne principalement autour de la consolidation des envois et retours nord-américains de ces quatre manufacturiers. Le transporteur a su garder le savoir-faire relatif à la manutention des produits et a dédié une partie de ces équipements au transport des alliés. L'entreprise E9, plus grosse que ses alliés, s'occupe de la consolidation des charges en accord avec les dirigeants de la compagnie de transport. En consolidant leurs envois, les manufacturiers abaissent leurs coûts relatifs au transport tout en gardant un excellent service alors que le transporteur se spécialise, s'assure une clientèle et maximise le volume de ses chargements.

#### 6.1.2.10 CAS 10 : ENTREPRISE E10

L'entreprise E10 manufacture des produits chimiques d'usage industriel depuis sa création en 1978. Cette PME exporte présentement 15% de sa production vers les États-Unis, l'Angleterre, l'Italie et la Russie.

Ce manufacturier collabore avec une autre PME ontarienne du même secteur d'activité afin de partager des coûts d'entreposage au Canada. S'étant fixé d'entreprendre des exportations à raison d'un nouveau pays par an, cette PME a déjà développé des ententes de transfert technologique avec des partenaires brésiliens et coréens. C'est aussi en travaillant à l'atteinte de cet objectif, pour tenter de pénétrer le marché de la Russie, que cette PME s'est impliquée dans l'alliance présentée ici.

L'alliance regroupe une vingtaine d'entreprises manufacturières québécoises œuvrant dans le domaine de la construction autour d'une bannière d'exportation. Cette bannière d'exportation est gérée par une entreprise montréalaise qui fait la promotion des produits des membres en Russie par le biais de foires commerciales et d'une salle de montre implantée à Moscou. Les gestionnaires montréalais de la bannière d'exportation font le pont entre les entreprises québécoises et leurs clients russes et s'occupent, à l'aide d'envois de conteneurs mixtes, d'acheminer les produits aux clients finaux.

L'utilisation des produits de l'entreprise E10 nécessite une certaine expertise. La PME a donc développé un réseau d'applicateurs certifiés conjointement avec les gens de la bannière d'exportation. Deux contracteurs russes et un contracteur du Kazakhstan ont donc été formés par la PME afin d'agir à titre d'applicateurs des produits. Ces partenaires ont aussi dû investir en équipement et ont collaboré au développement d'un questionnaire permettant la prospection de nouveaux clients. Avec cette connaissance et ce nouvel outil de prospection, les alliés d'Europe de l'Est peuvent chercher de nouveaux clients afin de rentabiliser leurs investissements et l'entreprise E10 continue à utiliser les services de la bannière d'exportation afin de faire parvenir les produits relatifs à ces nouvelles commandes.

## 6.2 ANALYSE DU FONCTIONNEMENT DES ALLIANCES

Comme la présentation des cas nous le fait remarquer, plusieurs PME sont impliquées dans plus d'un partenariat. Il est donc important de prendre le temps de bien distinguer les cas (PME E1 à E10) des alliances (A1 à A14). Pour faire partie d'une même alliance, la PME et les différents alliés doivent être conscients de travailler ensemble. Ainsi, la PME E4 est impliquée dans deux alliances distinctes; les partenaires du Mexique et de la Colombie-Britannique ne travaillant pas ensemble, il s'agit donc de deux alliances similaires mais distinctes. Pour des raisons similaires, la PME E5 est aussi impliquée dans deux alliances distinctes. Il en est de même pour les trois alliances de la PME E7. Finalement, la PME E10 est aussi impliquée dans deux alliances distinctes. La première de ces alliances est celle regroupant la PME E10 et 19 autres entreprises québécoises autour de la bannière d'exportation. La deuxième alliance étant celle regroupant la PME E10, trois contracteurs de l'Europe de l'Est et la bannière d'exportation. Les 19 entreprises québécoises n'ont pas accès aux services des contracteurs, ce qui démontre qu'il s'agit bien de deux alliances distinctes.

Aussi, avant de commencer l'analyse des alliances, nous nous devons de nous demander si les cas présentent vraiment des alliances logistiques. En révisant la nature des relations entre les différentes PME et leurs partenaires d'affaires, nous avons décidé de ne pas considérer la PME E6 et son partenaire dans nos analyses futures. La relation qu'a cette PME avec le transporteur de courrier et de colis se caractérise davantage par une sous-traitance de spécialité et nous n'avons pas retenu cette forme de coordination au niveau du cadre relationnel de l'alliance logistique (voir section 3.3).

Fort de ces éclaircissements et afin de poser les bases des analyses futures, le premier exercice que nous avons entrepris en est un de dénombrement et de classification. Le tableau 14 présente une matrice synthèse des informations concernant le type d'entreprise, le secteur d'activité ainsi que le nombre d'employés de chacun des alliés et des principaux acteurs impliqués dans les diverses alliances. Rappelons que nous utilisons le terme d'acteur pour toute entité ou personne jouant un rôle dans l'exportation et n'étant pas directement impliqué dans l'alliance, ne pouvant ainsi être qualifié d'allié. Les alliances ont été numérotées de A1 à A14.

Tableau 14  
Matrice synthèse des alliés et principaux acteurs impliqués

Cas	Identification de l'entreprise	Type d'entreprise et secteur d'activité	Localisation principale	Nombre d'employés
<b>A1</b>	<b>PME E1</b>	<b>Manufacturier de placages et contre-plaqués</b>	<b>Québec</b>	<b>24</b>
A1	Allié de E1 (A1-AL1)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	21
A1	Allié de E1 (A1-AL2)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	12
A1	Allié de E1 (A1-AL3)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	38
A1	Allié de E1 (A1-AL4)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	17
A1	Allié de E1 (A1-AL5)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	50
A1	Allié de E1 (A1-AL6)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	11
A1	Allié de E1 (A1-AL7)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	51
A1	Allié de E1 (A1-AL8)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	30
A1	Allié de E1 (A1-AL9)	Manufacturier de placages et contre-plaqués	Québec	12
A1	Allié de E1 (A1-AL10)	Transporteur routier (uni-modal)	Ontario	15
<b>A2</b>	<b>PME E2</b>	<b>Manufacturier de produits en béton</b>	<b>Québec</b>	<b>40</b>
A2	Allié de E2 (A2-AL1)	Manufacturier de bois d'œuvre	Colombie-Britannique	12 000
A2	Acteur (A2-AC1)	Transporteur routier (uni-modal)	Québec	20
A2	Acteur (A2-AC2)	Courtier en transport ferroviaire (uni-modal)	Québec	-
<b>A3</b>	<b>PME E3</b>	<b>Manufacturier de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques</b>	<b>Québec</b>	<b>200</b>
A3	Allié de E3 (A3-AL1)	Manufacturier de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques	États-Unis	500
A3	Allié de E3 (A3-AL2)	Centre de services	Ontario	3
A3	Acteur (A3-AC1)	Transporteur de véhicules (uni-modal)	Ontario	20
<b>A4-A5</b>	<b>PME E4 *</b>	<b>Industrie des meubles et articles d'ameublement pour hôtels, restaurants et institutions</b>	<b>Québec</b>	<b>40</b>
A4-A5	Acteur (A4-AC1) Acteur (A5-AC1)	Courtier en transport multi-modal (camion et train)	Québec	5
A4	Allié de E4 (A4-AL1)	Distributeur et installateur des produits de la PME E4	Colombie-Britannique	15
A5	Allié de E4 (A5-AL1)	Manufacturier d'éléments de charpente métalliques, distributeur installateur des produits de la PME E4	Mexique	20

Tableau 14  
Matrice synthèse des alliés et principaux acteurs impliqués (suite)

Cas	Identification de l'entreprise	Type d'entreprise et secteur d'activité	Localisation principale	Nombre d'employés
<b>A6-A7</b>	<b>PME E5 *</b>	<b>Manufacturier de produits de construction en métal</b>	<b>Québec</b>	<b>100</b>
A6	Allié de E5 (A6-AL1)	Manufacturier de produits de construction en métal	Venezuela	20
A7	Allié de E5 (A7-AL1)	Manufacturier de produits de construction en métal	Cuba	-
<b>A8 à A10</b>	<b>PME E7 *</b>	<b>Manufacturier d'éléments de charpente de bois</b>	<b>Québec</b>	<b>350</b>
A8	Allié de E7 (A8-AL1)	Manufacturier d'éléments de charpente de bois	États-Unis	150
A9	Allié de E7 (A9-AL1)	Manufacturier d'éléments de charpente de bois	États-Unis	2000
A10	Allié de E7 (A10-AL1)	Manufacturier d'éléments de charpente de bois	États-Unis	125
<b>A11</b>	<b>PME E8</b>	<b>Manufacturier de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques</b>	<b>Québec</b>	<b>140</b>
A11	Allié de E8 (A11-AL1)	Transporteur de véhicules (uni-modal)	Québec	10
<b>A12</b>	<b>PME E9</b>	<b>Manufacturier de produits en pierre</b>	<b>Québec</b>	<b>250</b>
A12	Allié de E9 (A12-AL1)	Manufacturier de produits en pierre	Québec	21
A12	Allié de E9 (A12-AL2)	Manufacturier de produits en pierre	Québec	27
A12	Allié de E9 (A12-AL3)	Manufacturier de produits en pierre	Québec	35
A12	Allié de E9 (A12-AL4)	Transporteur routier (uni-modal)	Québec	26



Un code a aussi été rattaché à chacun des acteurs et alliés impliqués dans chacune des alliances afin de faciliter les analyses futures et d'alléger le texte les accompagnant. Les acteurs sont identifiés par les codes Ai-ACn (ACteur n de l'alliance i) alors que les alliés sont identifiés par les codes Ai-ALn (ALlié n de l'alliance i).

Regardons dans un premier temps les résultats relatifs à l'analyse structurelle des alliances (cadre structurel et relationnel). Le tableau 15 présente une matrice synthèse de l'analyse structurelle des alliances. On y retrouve les quatorze alliances en relation avec les différentes formes d'alliances du cadre structurel et relationnel. On remarque tout d'abord que seulement quatre des quatorze cas d'alliance présentent des investissements financiers de la part de plus d'un allié. Nous avons un consortium en l'allié A3-AL2 et trois coentreprises (A4-AL1, A7-AL1 et A12-AL4).

La distribution est aussi fort inégale pour ce qui est des formes possibles d'alliances du cadre relationnel. Nous n'avons, dans notre échantillon, aucun cas de contrat d'agence ni d'achat conjoint et d'échange de licence; il y a cependant un cas de sous-traitance d'intelligence et treize cas d'accords conjoints. Par contre, les types d'accords conjoints que nous retrouvons sont assez diversifiés et nous les avons regroupés en deux grands groupes : les accords conjoints simples et les accords conjoints complexes. Outre le fait d'impliquer des activités logistiques relatives aux exportations de la PME, les accords conjoints simples n'impliquent qu'une autre fonction des entreprises alliées alors que les accords conjoints complexes en impliquent plusieurs. Notre échantillon contient quatre alliances prenant les formes d'accords conjoints simples, à raison de deux accords conjoints de distribution (A1 et A12) et de deux accords conjoints de production (A6 et A7). Les neuf autres alliances peuvent être caractérisées d'accords conjoints complexes : on y retrouve trois accords de marketing et de distribution (A2, A3, A14) et six accords de production et de marketing (A4, A5, A8, A9, A10 et A13).

Les accords conjoints ont été qualifiés de distribution lorsqu'ils permettaient l'accès à un réseau ou à un circuit de distribution, de production lorsqu'un ajout de valeur au

couple produit/service était effectué par un ou plusieurs alliés, et finalement de marketing lorsque l'entente impliquait la promotion du produit de la PME par ses alliés.

**Tableau 15**  
**Matrice synthèse de l'analyse structurelle des alliances**

<b>Alliances</b>	<b>Cadre structurel</b>	<b>Cadre relationnel</b>
<b>A1</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de distribution
<b>A2</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de marketing et de distribution
<b>A3</b>	Consortium (A3-AL2)	Accord conjoint de marketing et de distribution
<b>A4</b>	Coentreprise (A4-AL1)	Accord conjoint de production et de marketing
<b>A5</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de production et de marketing
<b>A6</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de production
<b>A7</b>	Coentreprise (A7-AL1)	Accord conjoint de production
<b>A8</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de production et de marketing
<b>A9</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de production et de marketing
<b>A10</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de production et de marketing
<b>A11</b>	Aucune participation à la propriété	Sous-traitance d'intelligence
<b>A12</b>	Coentreprise (A12-AL4)	Accord conjoint de distribution
<b>A13</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de production et de marketing
<b>A14</b>	Aucune participation à la propriété	Accord conjoint de marketing et de distribution

Nous pouvons aussi caractériser nos alliances à l'aide des autres caractéristiques que nous avons retenues (voir section 3.3.2). Le tableau 16 présente une matrice synthèse des autres caractéristiques des alliances. Les alliances y sont présentées en fonction du nombre de partenaires (le nombre total d'alliés), de la caractéristique de symétrie (la plus grande et la plus petite entreprise en terme d'emploi), de la caractéristique d'intégration (positionnement concurrentiel des produits) et de la caractéristique concurrentielle.

La première des autres caractéristiques que nous avons retenues est celle ayant trait au nombre de partenaires. Dix des quatorze alliances sont des alliances bilatérales (A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11) et n'impliquent donc que deux partenaires (la PME et son allié), alors que quatre alliances sont multilatérales (A1, A12, A13, A14) et impliquent de cinq à vingt et un alliés. La seconde caractéristique est celle de symétrie. Pour ce qui est de l'importance relative des alliés, quatre alliances peuvent être qualifiées de symétriques (A1, A3, A4 et A5), alors que quatorze alliances apparaissent asymétriques (A2, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13 et A14).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la caractéristique d'intégration fait référence au positionnement concurrentiel des alliés et oppose ainsi les alliances verticales aux alliances horizontales (voir section 2.3.4). Cependant, il apparaît que les PME de notre échantillon ne se sont pas alliées exclusivement avec des entreprises offrant des produits concurrents ou substituts (alliance horizontale) ou avec leurs clients, fournisseurs ou sous-traitants (alliance verticale). En effet, certaines alliances regroupent des entreprises dont les produits sont complémentaires. Nous avons regroupé ces alliances particulières sous l'appellation d'alliances de gamme. Notre échantillon contient donc huit alliances horizontales (A1, A3, A6, A7, A8, A9, A10 et A12), quatre alliances verticales (A4, A5, A11 et A13) et deux alliances de gamme (A2 et A14).

**Tableau 16****Matrice synthèse de l'analyse des autres caractéristiques des alliances**

<b>Alliances</b>	<b>Le nombre de Partenaires (nombre)</b>	<b>Caractéristique de symétrie (extrêmes)</b>	<b>Caractéristique d'intégration (produits)</b>	<b>Caractéristique Concurrentielle</b>
<b>A1</b>	Multilatérale (11)	Symétrique (11 – 51)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A2</b>	Bilatérale	Asymétrique (40 – 12 000)	De gamme (complémentaires)	Anticoncompétitive
<b>A3</b>	Bilatérale	Symétrique (200 – 500)	Horizontale (substituts)	Anticoncompétitive
<b>A4</b>	Bilatérale	Symétrique (40 – 15)	Verticale (sous-traitants)	
<b>A5</b>	Bilatérale	Symétrique (40 – 20)	Verticale (sous-traitants)	
<b>A6</b>	Bilatérale	Asymétrique (100 – 20)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A7</b>	Bilatérale	Asymétrique (100 – -)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A8</b>	Bilatérale	Asymétrique (350 – 150)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A9</b>	Bilatérale	Asymétrique (350 – 2 000)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A10</b>	Bilatérale	Asymétrique (350 – 125)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A11</b>	Bilatérale	Asymétrique (140 – 10)	Verticale (sous-traitants)	
<b>A12</b>	Multilatérale (5)	Asymétrique (250 – 21)	Horizontale (concurrents)	Anticoncompétitive
<b>A13</b>	Multilatérale (5)	Asymétrique (5 – 2 000)	Verticale (sous-traitants)	
<b>A14</b>	Multilatérale (21)	Asymétrique (9 – 630)	De gamme (complémentaires)	Anticoncompétitive

La caractéristique concurrentielle est la dernière des caractéristiques retenue. Une très grande majorité, soit dix des quatorze alliances, se sont avérés être des alliances

anticoncompétitives. Cependant, les quatre autres alliances, bien que n'étant pas anticoncompétitives, ne peuvent pas non plus être qualifiées de précompétitives. En fait, les alliances verticales impliquant des alliés sous-traitants ne peuvent pas être caractérisées de pré ou d'anticoncompétitives puisque les produits et services des alliés sous-traitants ne sont tout simplement pas en concurrence directe avec les produits de la PME.

Même modifiées pour mieux représenter la réalité des alliances logistiques, les caractéristiques retenues n'apparaissent pas discriminantes au plan de l'analyse de nos alliances. En effet, suite à une codification et à une analyse statistique typologique<sup>1</sup>, aucune classe ni regroupement significatif n'ont pu être identifiés à l'aide des caractéristiques. Ce résultat peu surprenant confirme bien que les entrepreneurs ne cherchent pas d'abord à établir une alliance horizontale ou asymétrique mais cherchent plutôt des solutions à leurs problèmes d'exportations, et que se sont ces solutions qui se cristallisent parfois en alliances logistiques.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'alliance logistique est d'abord une alliance stratégique. Le niveau d'implication de nos répondants au sein de leurs alliances respectives illustre bien cette constatation. Dans chacune des alliances, ce sont les répondants (dirigeants actionnaires) qui sont les principaux instigateurs de leurs alliances. Dans tous les cas, ce sont les répondants qui ont négocié et développé leurs alliances et qui continuent à les faire fonctionner en gérant les liens avec leurs différents alliés. Cette constatation supporte aussi le rôle primordial du propriétaire-dirigeant dans l'internationalisation de sa PME (Miesenbock, 1988; Amesse et Zaccour, 1991; Joyal, Julien, Deshaies et Ramangalahy, 1995).

L'analyse des stratégies d'internationalisation des PME de notre échantillon nous permet de faire ressortir les cinq grandes stratégies que sont : l'accès à des économies d'échelle, l'accès à un réseau de distributeurs, l'accès à une prestation spécialisée de

---

<sup>1</sup> Analyses de type « cluster » hiérarchique et non-hiérarchique sur SPSS version UNIX.

transport, l'accès à un allié autochtone ainsi que l'accès à des facilités de production sur les marchés d'exportation.

Le tableau 17 présente le recours à ces cinq différentes stratégies à travers les différents cas d'alliances logistiques de notre échantillon.

**Tableau 17**  
**Le recours aux différentes stratégies dans les alliances**

Alliances	Économies d'échelle	Réseau de distributeurs	Prestation spécialisée de transport	Allié autochtone	Production sur les marchés d'exportation
A1	√		√		
A2		√	√	√	
A3		√	√	√	
A4				√	√
A5				√	√
A6				√	√
A7				√	√
A8				√	√
A9				√	√
A10				√	√
A11			√		
A12	√		√		
A13				√	
A14	√			√	

La stratégie de l'accès à des économies d'échelle repose sur le volume des envois. Plusieurs entreprises dont les produits sont concurrents ou complémentaires s'unissent afin de consolider leurs envois vers des destinations communes, ce qui leur permet ainsi de bénéficier d'économies de volume. C'est le cas de l'alliance A1 regroupant dix manufacturiers de placages et contre-plaqués (produits concurrents), de l'alliance A12 regroupant quatre manufacturiers de produits en pierre (produits concurrents) et de l'alliance A14 regroupant vingt manufacturiers œuvrant dans le domaine de la construction. Il est donc normal que les alliances recherchant ces économies d'échelle impliquent plus d'alliés (alliances multilatérales).

La stratégie de l'accès à un réseau de distributeurs implique des relations avec un allié ayant un réseau de distributeurs et non avec un allié étant lui-même un distributeur. Cette distinction est importante dans la mesure où l'on veut différencier le recours à un réseau de distributeurs de la relation avec un relais local pouvant agir à titre de distributeur. Puisqu'il est difficile de convaincre une entreprise de distribuer par son propre réseau les produits d'un de ses concurrents directs, les PME de notre échantillon se sont donc tournées vers des entreprises offrant des produits complémentaires. C'est notamment le cas des alliances A2 et A3 qui, en utilisant le réseau de leur allié, viennent enrichir la gamme des produits offerts par ces derniers.

Les produits lourds, volumineux ou fragiles entraînent beaucoup de complications au plan de la manipulation et du transport. Les PME voulant exporter des produits ayant une ou plusieurs de ces caractéristiques se voient restreintes dans le choix des intermédiaires. Pour cette raison, certaines PME ont eu recours, au sein de leurs alliances, à différents acteurs et alliés ayant un certain savoir-faire et pouvant offrir une prestation spécialisée de transport. Trois PME de notre échantillon ont eu recours à cette stratégie. Il s'agit de la PME E1 avec l'allié A1-AL10, de la PME E2 avec l'acteur A2-AC1 et de la PME E12 avec l'allié A12-AL4. On observe à ce niveau un transfert technologique ainsi que le développement ou l'investissement, de la part des partenaires, au niveau des technologies ou équipements de transport.

Des cinq stratégies présentées ici, la stratégie de l'accès à un allié autochtone apparaît nettement comme étant la plus populaire. Onze des quatorze alliances sont basées sur des relations avec au moins un allié autochtone. Le concept d'allié autochtone rejoint celui du relais local développé par le marketing international (Lapassouse, 1995). En ayant recours à un allié autochtone, la PME exportatrice facilite grandement son acquisition de l'intelligence du marché. L'allié autochtone connaît l'environnement d'affaires du pays et peut aider grandement la PME à ajuster le couple produit/service aux particularités locales. L'allié local peut permettre l'accès à un réseau de distributeurs (A2 et A3), faire la vente et la promotion des produits de la PME (A2, A3, A4, A5, A8, A9, A10, A13), ou même agir à titre d'installateur (A4, A5, A13).

En plus de faciliter les flux d'information et de marchandise à l'exportation, l'allié local peut permettre à la PME l'accès à des facilités de production. Cette cinquième et dernière stratégie est généralement utilisée pour les exportations vers des marchés plus lointains. La PME E4 envoie désormais ses produits préassemblés à son allié mexicain (A4-AL1) pour ses exportations au Mexique ainsi qu'à son allié de la Colombie-Britannique (A4-AL1) pour ses exportations dans le Nord-Ouest des États-Unis, et ce sont les alliés qui effectuent le montage final et livrent les produits vers leurs marchés respectifs. Sur un plan plus élevé, les PME E5 et E7 font faire la production complète de leurs produits chez leurs alliés. La PME E5 fait manufacturer ses produits par ses alliés vénézuélien et cubain alors que la PME E7 leur demande en plus d'en faire la promotion, la vente et la distribution. Chacune de ces sept alliances nécessite un transfert technologique vers les alliés ainsi que des arrangements particuliers afin de se protéger contre l'opportunisme de ces derniers (brevets, clauses de non-compétition etc.).

### **6.3 ANALYSE DE LA RÉPARTITION DES RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

En plus d'amener un élément de réponse à notre seconde question de recherche (QR2), les analyses effectuées dans cette section se devront de confirmer ou d'infirmer nos deux premières propositions de recherche (P1 et P2).

La première proposition de recherche que nous tenterons de valider est celle suggérant que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés (P1). Afin de vérifier cette proposition nous procéderons donc à l'analyse de la répartition des rôles et responsabilités en rapport avec les types d'alliés et les stratégies utilisées.

On retrouve parmi les différentes alliances deux grands groupes d'alliés et d'acteurs : les alliés et acteurs manufacturiers et les alliés et acteurs pourvoyeurs de services logistiques.

Les alliances A1, A2, A3, A11 et A12 ont toutes recours à au moins un acteur ou un allié pourvoyeur de services logistiques. Dans chacune de ces alliances, ce sont les savoir-faire ou les compétences distinctives des alliés ou acteurs qui justifient la pertinence de ces derniers au sein des alliances. Les partenaires A1-AL10, A2-AC1, A3-AC1, A11-AL1 et A12-AL4 connaissent très bien les produits qu'ils transportent, ont développé des technologies ou investi dans des équipements particuliers et les alliances avec lesquelles ils sont impliqués ont toutes recours à la stratégie de l'accès à une prestation spécialisée de transport. Il semble ici évident que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés.

Exception faite de l'alliance A11, toutes les alliances ont recours à un ou plusieurs alliés manufacturiers. Le fait de s'allier avec d'autres entreprises manufacturières permet, selon les cas, l'accès à des économies d'échelle, à un réseau de distributeurs, à un allié autochtone ou à des facilités de production sur les marchés étrangers. Car si ces entreprises manufacturières n'ont pas toutes des caractéristiques particulières ou des compétences distinctives au niveau des exportations ou de la logistique, elles ont toutes le même dénominateur commun; ce sont des entreprises manufacturières. Cette dernière constatation, en apparence triviale, nous permet de mieux comprendre le choix des alliés chez les PME de notre échantillon. L'accès à des économies d'échelle nécessite un certain volume de production, volume qu'on ne peut atteindre chez les PME qu'en regroupant plusieurs entreprises. L'accès à un réseau de distributeurs nécessite la participation d'un allié ayant un réseau de distributeurs et maîtrisant ses flux de marchandises. L'accès à un allié autochtone ainsi qu'à des facilités de production sur les marchés étrangers nécessitent la participation d'un allié manufacturier implanté sur les marchés d'exportation.

Outre le fait de profiter des particularités des alliés (localisation et production), la répartition des rôles et des responsabilités au sein des alliances tend aussi à profiter des compétences distinctives des PME. Les transferts technologiques entre les PME et leurs différents acteurs et alliés illustrent bien ce propos. Les PME de notre échantillon se

différencient de leurs concurrents par la qualité de leurs produits ainsi que par leur flexibilité; elles font des produits supérieurs et répondent mieux et plus rapidement aux exigences des clients. Et c'est exactement ce que les PME continuent à faire à travers leurs différentes alliances. En formant la main d'œuvre de leurs alliés (A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A13) et en partageant des connaissances et technologies particulières relatives à leurs produits (A6, A7, A8, A9, A10, A13), les entreprises impliquées dans les différentes alliances s'assurent aussi de profiter des compétences distinctives des PME impliquées. On obtient ainsi, non pas un jeu à somme nulle, mais bien une situation mutuellement avantageuse contribuant à l'amélioration des positions concurrentielles des partis impliqués.

Ces différentes explications nous semblent suffisantes afin de supporter la proposition P1 soumettant que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés.

Notre seconde proposition de recherche est celle soutenant que le recours à l'alliance permet à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation (P2). Pour vérifier cette seconde proposition il nous faut vérifier ce que les PME faisaient avant l'alliance et ce qu'elles ne font plus depuis; bref ce qu'elles ont décidé d'externaliser, de faire faire par un allié.

Les ressources sont par nature limitées, et pour que leur utilisation soit optimale il faut au minimum que les bénéfices retirés de leur utilisation excède les coûts qui y sont rattachés. Conséquemment, nous observons que les PME de notre échantillon qui jugeaient inefficace l'utilisation qu'ils faisaient de leur propre flotte de camion se sont tout simplement défait de ces dernières. C'est notamment le cas des PME E1 et E12 qui ont, par la même occasion, profité de leurs alliances pour avoir accès à une prestation spécialisée de transport. Ces deux PME ont aussi laissé à leurs alliés transporteurs le soin d'organiser le routage de leurs envois. Les PME E2 et E3 ne disposaient pas de facilités de distribution pour leurs produits. En s'alliant, ces PME ont laissé leurs alliés effectuer, par le biais de leurs réseaux de distributeurs, la promotion et la vente de leurs

produits. Ces PME ont ainsi pu travailler davantage à la promotion de leurs produits et à la formation de leurs alliés.

Depuis que la PME E4 envoie ses produits pré-assemblés vers le Mexique et la Colombie-Britannique, les exigences au plan du transport ont beaucoup diminué (envois moins fragiles). Cette nouvelle organisation des exportations facilite grandement les négociations avec l'acteur A4-AC1/A5-AC1 et nécessite beaucoup moins de travail pour préparer les commandes. Cette économie de temps a ainsi permis à l'entreprise plus de latitude quant au développement de nouveaux marchés.

La PME E7 produit dorénavant par l'intermédiaire de ses alliés de Cuba et du Venezuela. Le fait de ne plus avoir à se tracasser des accès aux installations portuaires lors de l'hiver a aussi permis à cette PME d'investir plus de temps dans le développement des exportations vers l'Amérique du Sud.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les PME de notre échantillon excellent par la qualité de leurs produits, par l'innovation, ainsi que par la flexibilité et par la rapidité avec laquelle elles peuvent répondre aux besoins spécifiques de leurs clients. En développant des alliances leur permettant de tirer profit des compétences distinctives de leurs partenaires, les PME ont toutes délaissé les activités de leur chaîne logistique à l'exportation avec lesquelles elles créaient le moins de valeur pour se concentrer davantage sur les activités avec lesquelles elles en créait le plus. Les activités les plus créatrices de valeur sont incidemment celles les plus près de leurs compétences distinctives, celles étant le plus directement reliées à leurs produits, au développement de ces derniers ainsi qu'au développement de nouveaux marchés. En ce sens, nos analyses nous permettent de soutenir notre seconde proposition de recherche voulant que le recours à l'alliance permette à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation.

## **6.4 ANALYSE DES EFFETS DES ALLIANCES**

Cette quatrième et dernière section d'analyse est liée à notre deuxième objectif de recherche visant une meilleure compréhension des effets des alliances sur les exportations et le processus logistique à l'exportation de la PME exportatrice. La première sous-section porte sur les effets des alliances logistiques sur les exportations de la PME (QR3) alors que la seconde sous-section porte sur les effets de ces mêmes alliances sur la performance logistique de la PME exportatrice. Chacune de ces deux sous-sections comporte aussi deux propositions de recherche que nous tenterons de vérifier à l'aide de nos analyses (voir figure 14 p. 84).

### **6.4.1 LES EFFETS SUR LES EXPORTATIONS DE LA PME**

La première proposition que nous voulons vérifier ici est celle portant sur les expertises et qui suggère que le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME exportatrice (P3).

Nos analyses à ce niveau recourent celles relatives aux stratégies d'alliance et nous permettent de faire ressortir trois niveaux distincts d'expertises pertinentes à l'exportation, soit : les expertises logistiques, les expertises de marché et les expertises techniques.

Les expertises logistiques sont celles ayant directement rapport au processus logistique à l'exportation. On y retrouve des expertises ayant rapport à la manutention, au transport, au regroupement, au routage et au courtage d'envois, etc. On retrouve principalement ces expertises logistiques chez les partenaires pourvoyeurs de services logistiques et donc, au niveau des alliances, principalement dans les alliances visant l'accès à des économies d'échelle, à une prestation spécialisée de transport ou à un réseau de distributeurs.

Les expertises de marché sont celles ayant rapport avec l'intelligence du marché. On y retrouve des expertises relatives à la connaissance générale des marchés d'exportation, aux particularités linguistiques, aux différentes réglementations et lois de ces marchés, etc. On retrouve principalement ces expertises de marché chez les partenaires autochtones et conséquemment, au niveau des alliances, surtout dans les alliances évoluant autour de la coopération avec un ou plusieurs alliés autochtones.

Les expertises techniques concernent la connaissance technique et de fabrication des produits. On y retrouve des expertises relatives à l'installation, l'application, le montage, l'entretien, et même, la fabrication complète du produit. On retrouve principalement ces expertises techniques chez les partenaires manufacturiers, et donc surtout, mais non exclusivement, dans les alliances utilisant la stratégie de production sur les marchés d'exportation.

Le tableau 18 présente les différentes expertises nécessaires à l'élaboration d'une alliance portant sur une ou plusieurs des grandes stratégies que nous avons identifiées.

**Tableau 18**  
**Les types d'expertises selon les diverses stratégies d'alliance**

	Expertises logistiques	Expertises de marché	Expertises techniques
<b>Économies d'échelle</b>	A1, A12, A14		
<b>Prestation spécialisée de transport</b>	A1, A2, A12		
<b>Réseau de distributeurs</b>	A2, A3	A2, A3	
<b>Allié autochtone</b>		A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A13, A14	
<b>Production sur les marchés d'exportation</b>			A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A13

Tableau 19

## L'accès aux expertises pertinentes à l'exportation dans les alliances

Alliances	Partenaires	Expertises pertinentes à l'exportation
A1	A1-AL10	<b>Expertise logistique</b> : manipulation des produits, routage et consolidation des envois
A2	A2-AC1 A2-AC2	<b>Expertise logistique</b> : manipulation des produits, gestion des stocks, consolidation des envois et routage de ces derniers
	A2-AL1	<b>Expertise logistique</b> : exploitation d'un réseau de distribution, <b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché
A3	A3-AL1	<b>Expertise logistique</b> : exploitation d'un réseau de distribution, <b>Expertise de marché</b> : connaissance des réglementations et lois du marché
	A3-AL2	<b>Expertise de marché</b> : connaissance des réglementations et lois du marché
	A3-AC1	<b>Expertise logistique</b> : manipulation des produits et routage des envois
A4 et A5	A4-AC1/ A5-AC1	<b>Expertise logistique</b> : manipulation des produits et courtage relatif aux envois
	A4-AL1 et A5-AL1	<b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché, <b>Expertise technique</b> : relative à l'assemblage et à l'installation du produit
A6 et A7	A6-AL1 et A7-AL1	<b>Expertise technique</b> : fabrication du produit,
		<b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché
A8, A9 et A10	A8-AL1, A9-AL1 et A10-AL1	<b>Expertise technique</b> : fabrication du produit,
		<b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché
A11	A11-AL1	<b>Expertise logistique</b> : manipulation des produits et routage des envois
A12	A12-AL4	<b>Expertise logistique</b> : manipulation des produits, routage et consolidation des envois
A13	A13-AL1	<b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché
	A13-AL2, A13-AL3, A13-AL4.	<b>Expertise technique</b> : installation des produits, <b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché
A14	A14-AL1	<b>Expertise de marché</b> : connaissance générale du marché, <b>Expertise logistique</b> : consolidation des envois.

Le tableau 19 présente pour sa part une synthèse de l'accès aux expertises pertinentes à l'exportation au niveau des différentes alliances de notre échantillon. On y retrouve, pour chacune des alliances de l'échantillon, les partenaires (alliés et acteurs) ainsi que les différentes expertises (logistiques, de marché et techniques) pertinentes à l'exportation.

Les différentes expertises, qu'elles soient logistiques, de marché ou techniques, s'avèrent toutes pertinentes au niveau des exportations de la PME; elles s'inscrivent dans les stratégies globales d'exportation et donc, dans les alliances logistiques de ces dernières. Pour ces raisons, nous pensons donc que nous pouvons supporter la proposition P3 et ainsi affirmer que le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME manufacturière exportatrice.

Notre quatrième proposition de recherche suggère que le recours à l'alliance facilite les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches. Cette quatrième proposition de recherche se pose en complémentarité à notre troisième proposition de recherche; l'accès à des expertises pertinentes à l'exportation au niveau des exportations pourrait ainsi faciliter les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches.

Pour vérifier cette proposition nous devons observer les destinations d'exportation des PME avant et après leurs alliances, vérifier si ces nouvelles destinations s'avèrent psychologiquement plus distantes et finalement vérifier que ce sont bien les accès aux diverses expertises des partenaires qui ont rendu possible les exportations vers ces nouvelles destinations.

Le tableau 20 présente une synthèse des nouvelles destinations d'exportation des PME impliquées dans les différentes alliances. Une première lecture de ce tableau nous permet d'abord d'observer que deux alliances, les alliances A1 et A11, n'ont pas permis aux PME d'exporter vers de nouvelles destinations. On observe aussi que les alliances A2, A3, A4, A8, A9, A10 et A12 ont permis aux PME impliquées d'exporter vers de

nouveaux états américains plus distants du Québec. Par exemple, et à cause de leurs alliances respectives, la PME E3 exporte dorénavant ses produits vers des clients situés à Hawaii alors que la PME E4 exporte ses produits en Alaska. Finalement, on observe que les alliances A5, A6, A7, A13 et A14 ont permis aux PME impliquées d'exporter vers de nouveaux pays, vers de nouvelles destinations beaucoup plus lointaines.

**Tableau 20**

**Les nouvelles destinations d'exportation des PME**

<b>Alliances</b>	<b>Nouvelles destinations d'exportation</b>
A1	Aucune nouvelle destination d'exportation
A2	Aux États-Unis plus loin que la Nouvelle-Angleterre
A3	Vers de nouveaux états des États-Unis
A4	Vers le Nord-Ouest des États-Unis
A5	Vers le Mexique
A6 et A7	Vers les pays hispanophones de l'Amérique du Sud
A8, A9 et A10	Aux États-Unis, principalement dans des états du Nord-Est
A11	Aucune nouvelle destination d'exportation
A12	Vers les états de l'Est et du Nord-Ouest des États-Unis
A13 et A14	Vers des pays d'Europe de l'Est (principalement en Russie)

Les PME qui exportent dorénavant plus loin aux États-Unis le font pour deux raisons distinctes, toutes deux rattachées à leurs alliances respectives. Ces PME exportent dorénavant plus loin soit principalement parce que leurs alliances les rendent plus compétitives en terme de coûts, et conséquemment en terme de prix (A2, A4, A8, A9, A10, A12) ou soit principalement parce que leurs alliés leur permettent l'accès à ce que nous avons déterminé comme étant l'intelligence du marché (expertise de marché) (A3). Nous ne pouvons parler de destinations psychologiquement plus lointaines que lorsque la PME a besoin de l'expertise de marché de ses alliés pour exporter.

Pour exporter vers de nouveaux pays physiquement et psychologiquement plus lointains, les PME ont cependant besoin de ces deux types d'aides. La PME E4 exporte

dorénavant au Mexique parce que son alliance (A5) rend moins coûteuses ses exportations mais aussi parce que l'allié A5-AL1 détient une certaine expertise du marché. Il en est de même pour la PME E5 et la PME E10; seule la réduction des coûts logistiques relatifs à leurs exportations ne suffirait pas à rendre viables leurs exportations vers les pays de l'Amérique du Sud (A6 et A7) ou de l'Europe de l'Est (A13 et A14). Inversement, avec la seule expertise de marché de leurs alliés, ces PME ne seraient pas en mesure d'offrir leurs produits à un prix compétitif.

En revenant sur les avantages que nous avons identifiés relativement à la stratégie de l'accès à un allié autochtone, il est normal que ce soit principalement l'accès à une expertise de marché qui permette d'exporter vers des destinations psychologiquement plus distantes. Nous sommes en mesure de penser qu'il existe une certaine corrélation positive entre la distance physique et psychologique. Ainsi, les destinations psychologiquement plus distantes sont souvent aussi plus distantes physiquement et l'on remarque alors que les expertises de marché seules ne suffisent pas à rendre viables les exportations.

Quatre des dix PME de notre échantillon exportent dorénavant vers des destinations psychologiquement moins proches (PME E3, E4, E5, E10). Nous pouvons aussi affirmer que c'est en faisant appel aux différentes expertises des alliés de leurs alliances logistiques à l'exportation que ces PME ont été en mesure d'exporter vers ces nouvelles destinations. Pour ces raisons nous pensons qu'il est raisonnable de supporter notre quatrième proposition de recherche voulant que le recours à l'alliance facilite les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches.

#### **6.4.2 LES EFFETS SUR LA PERFORMANCE LOGISTIQUE DE LA PME**

Comme nous l'avons spécifié au niveau du cadre conceptuel, nous nous intéresserons ici à la performance logistique uniquement en terme d'efficacité et d'efficience. Nous avons ainsi choisi d'observer le niveau de service et les coûts logistiques associés aux exportations afin d'estimer respectivement les gains en efficacité et en efficience.

La première proposition que nous voulons vérifier ici est celle portant sur l'efficacité logistique en suggérant que le recours à l'alliance permet d'améliorer le niveau de service à l'exportation chez la PME exportatrice (P5).

L'ensemble des PME de notre échantillon ont observé une amélioration du niveau de service offert à leurs clients suite à la mise sur pieds de leurs alliances respectives. Cette amélioration généralisée du niveau de service peut s'expliquer par le recours aux différentes stratégies ainsi que par l'accès aux différentes expertises logistiques, de marché et techniques des différents acteurs et alliés impliqués.

Les PME utilisant la stratégie des économies d'échelle peuvent dorénavant jouir d'une plus grande flexibilité dans leurs délais de livraison. En se regroupant, les PME augmentent le volume des envois et ainsi leur fréquence, ce qui permet souvent de livrer plus rapidement ou du moins à des moments plus propices pour les clients. Ce gain en efficacité est tributaire de la stratégie d'alliance mais aussi des expertises logistiques de consolidation d'envois des partenaires transporteurs.

L'accès à un réseau de distributeurs a aussi permis de diminuer les délais de livraison. En utilisant les distributeurs de son allié, la PME E2 peut dorénavant livrer ses produits plus rapidement et en plus petits lots, ce qui facilite grandement la vente ainsi que la prospection de nouveaux clients. Pour la PME E3 l'alliance aura eu aussi comme effet de diminuer les erreurs de commande. De façon générale nous pouvons aussi ajouter que les expertises de marché des alliés auront permis aux PME d'offrir un meilleur service après-vente.

Le fait d'avoir accès à une prestation spécialisée de transport a permis aux PME de diminuer le nombre de bris de marchandises et donc de produits non-conformes livrés aux clients. En travaillant avec des alliés transporteurs ayant des expertises logistiques relatives à la manipulation des produits, à la consolidation et au routage des envois, les PME des alliances A1, A2 et A12 sont maintenant beaucoup plus fiables au niveau des

dates et heures de livraison. Sur ce plan, la PME E9 peut maintenant livrer sur chantier dans des fenêtres de livraison relativement serrées ce qui lui confère un avantage compétitif sur ses concurrents directs.

Comme nous l'avons déjà mentionné, travailler avec un allié autochtone facilite grandement l'acquisition de l'intelligence du marché. L'allié autochtone connaît l'environnement d'affaires du pays et peut aider grandement la PME à ajuster le couple produit/service aux particularités locales. Ainsi, les PME ayant eu recours à cette stratégie sont en mesure d'offrir, par le biais de leurs alliés autochtones, un meilleur service avant et après-vente (expertise de marché). Ce constat s'étend aussi aux PME ayant eu recours à la stratégie de production sur les marchés d'exportation puisque cette production se fait chez et avec un allié autochtone.

Le tableau 21 présente une synthèse des améliorations observées au niveau des services offerts en fonction du type de stratégie choisi dans les différentes alliances.

**Tableau 21**

**L'amélioration du niveau de service en fonction du type de stratégie**

Stratégies	Alliances	Améliorations du niveau de service
Économies d'échelle	A1, A12, A14	Délais de livraison plus courts
Réseau de distributeurs	A2, A3	Délais de livraison plus courts Capacité à livrer en plus petits lots Meilleur service après-vente Diminution des erreurs de commande
Prestation spécialisée de transport	A1, A2, A12	Moins de bris et de produits non conformes Plus de fiabilité dans les dates et heures de livraison
Allié autochtone	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A13, A14	Meilleure connaissance des marchés, et donc meilleur service avant et après-vente
Production sur les marchés étrangers	A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	Meilleure connaissance des produits et des marchés, et donc meilleur service avant et après-vente

Les différentes entrevues que nous avons conduites ne nous permettent pas d'identifier de diminution du niveau de service imputable à une ou plusieurs alliances. Bien que cette seule observation ne puisse garantir l'absence de tel phénomène, la très grande satisfaction des répondants en ce qui a trait à l'amélioration du niveau de service nous permet ici d'identifier un gain net en efficacité. Conséquemment, les différents gains en efficacité que nous venons de présenter nous semblent suffisants afin de supporter la proposition P6 suggérant que le recours à l'alliance permet d'améliorer le niveau de service à l'exportation chez la PME exportatrice.

Notre dernière proposition est celle relative à l'efficacité logistique suggérant que le recours à l'alliance permet de diminuer les coûts logistiques associés aux exportations chez la PME exportatrice (P6).

Tout d'abord, afin d'appréhender la partie transport relative aux coûts logistiques d'exportation, nous devons considérer le facteur environnemental qu'est celui de la déréglementation des transports à l'échelle nord-américaine voire mondiale. Cette déréglementation aura eu comme effet une baisse généralisée des tarifs (Bigras, 1996) rendant ainsi difficile, voir impossible la comparaison des coûts logistiques sur une période chevauchant cette déréglementation. Nous avons donc évité toute comparaison avec des données antérieures à cette vague de déréglementation.

Aussi, à la manière de la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975, 1985), pour estimer les coûts logistiques totaux il nous faut ici tenir compte tant des coûts directs ou d'acquisition, que des coûts indirects ou de transaction. Les coûts logistiques directs comprennent l'ensemble des frais que la PME doit déboursier afin de faire parvenir ses produits aux clients étrangers. On y retrouve, entre autre, les frais de préparation des commandes, d'emballage, de transport, de dédouanement, etc. Les coûts logistiques indirects sont les coûts internes que la PME doit soutenir toujours afin de faire parvenir ses produits aux clients étrangers mais aussi afin d'entretenir l'alliance et d'assurer sa pérennité. On y retrouve principalement les coûts de main d'œuvre et de communication (envois postaux, téléphone, fax, Internet).

La distinction entre les coûts logistiques directs et indirects est difficile. D'abord si les coûts directs sont facilement identifiables à l'aide des registres comptables, il en est tout autrement pour les coûts indirects. Il est par exemple ardu, suite à l'implantation de l'alliance, d'estimer la charge supplémentaire de travail de quelques employés ainsi que les coûts qui peuvent y être associés.

Commençons d'abord par les coûts logistiques directs associés aux exportations. Nous n'observons aucune hausse des coûts logistiques directs associés aux exportations suite à l'implantation des alliances. À l'exception de l'alliance A3, toutes les alliances semblent avoir aidé les PME à diminuer leurs coûts logistiques directs relatifs à leurs exportations. Ces diminutions de coûts peuvent en grande partie s'expliquer par l'accès à des économies d'échelle (A1, A12, A14), par l'utilisation d'autres modes de transport (notamment le train dans les alliances A2, A4 et A5) ainsi que par des économies de main d'œuvre (A6 et A7). Ce sont donc souvent les expertises logistiques des acteurs et alliés qui permettent ce genre d'économies.

À l'inverse, on remarque que les alliances causent plus souvent des augmentations que des diminutions des coûts logistiques indirects associés aux exportations chez les PME impliquées. Seules les alliances A3, A6, A7 et A12 auront permis aux PME impliquées de diminuer leurs coûts logistiques indirects. Pour la PME E3, c'est le recours à l'allié A3-AL2 faisant le lien entre la PME et ses clients qui constitue une alternative moins coûteuse. Pour la PME E5 ce sont les alliés hispanophones des alliances A6 et A7 qui contribuent à diminuer ces coûts alors que pour la PME E9, il est moins coûteux en terme de coûts indirects de travailler avec un transporteur unique. Cependant, dans tous les cas où la PME doit former ses alliés on observe une augmentation des coûts logistiques indirects. C'est le cas des alliances A2, A4, A5, A8, A9, A10, A13 et A14.

De plus, se pose ici la question de l'effet de l'alliance sur les coûts logistiques totaux associés aux exportations. On peut supposer que la diminution des coûts directs est supérieure à l'augmentation des coûts indirects puisque les répondants identifient

presque tous l'alliance comme le facteur les ayant rendu plus compétitifs et les ayant aidés à exporter plus loin.

Le tableau suivant présente les effets des alliances sur les coûts logistiques associés aux exportations. On y retrouve notre estimation de l'effet des alliances en terme de coûts logistiques directs, indirects et totaux pour chacune des alliances. Le tableau présente les résultats sur une échelle de sept points (voir légende).

**Tableau 22**

**Les effets des alliances sur les coûts logistiques associés aux exportations**

Alliances	Les coûts logistiques directs associés aux exportations	Les coûts logistiques indirects associés aux exportations	Les coûts logistiques totaux associés aux exportations
A1	↓↓↓	(-)	↓↓↓
A2	↓↓↓	↑	↓↓
A3	(-)	↓	↓
A4, A5	↓↓↓	↑↑	↓↓
A6, A7	↓	↓	↓↓
A8, A9, A10	↓↓↓	↑↑↑	↓↓
A11	↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓
A12	↓	↓	↓↓
A13	↓↓↓	↑	↓↓
A14	↓↓↓	↑↑	↓↓

**Légende :** ↓↓↓ très forte diminution, ↓↓ forte diminution, ↓ faible diminution, (-) aucun effet sur les coûts, ↑ faible augmentation, ↑↑ forte augmentation, ↑↑↑ très forte augmentation.

Il est difficile de comparer les effets des alliances puisque les alliances sont fort différentes les unes des autres et que les situations des PME avant les alliances le sont aussi. Nous ne pouvons affirmer qu'une stratégie contribue plus qu'une autre à diminuer les coûts logistiques à l'exportation. Nous pouvons cependant constater que les alliances de notre échantillon ont toutes contribué à diminuer les coûts logistiques

relatifs aux exportations des PME. Il nous semble donc logique de supporter notre sixième proposition de recherche voulant que le recours à l'alliance permette de diminuer les coûts logistiques associés aux exportations chez la PME exportatrice.

Les analyses conduites dans ce chapitre nous ont permis de supporter toutes les propositions de recherche que nous avons posées. Le tableau 23 présente une récapitulation des différentes propositions de recherche et des résultats relatifs à leur validation.

**Tableau 23**  
**Validation des propositions de recherche**

<b>Propositions</b>	<b>Résultats</b>
P1 Les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés.	<i>Supportée</i>
P2 Le recours à l'alliance permet à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation.	<i>Supportée</i>
P3 Le recours à l'alliance permet un accès à des expertises pertinentes à l'exportation pour la PME exportatrice.	<i>Supportée</i>
P4 Le recours à l'alliance facilite les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches.	<i>Supportée</i>
P5 Le recours à l'alliance permet d'améliorer le niveau de service à l'exportation chez la PME exportatrice (efficacité logistique).	<i>Supportée</i>
P6 Le recours à l'alliance permet de diminuer les coûts logistiques associés aux exportations chez la PME exportatrice (efficience logistique).	<i>Supportée</i>

Ainsi, pour les PME manufacturières exportatrices de notre échantillon, nous pouvons affirmer que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés (P1) et que le recours à l'alliance a permis aux PME de se recentrer sur leurs activités les plus créatrices de valeur au niveau de leurs chaînes logistiques à l'exportation (P2).

Au niveau des effets des alliances sur les exportations des PME de notre échantillon, ces alliances logistiques ont permis un accès à des expertises pertinentes à l'exportation (P3) et facilité les exportations vers des destinations psychologiquement moins proches (P4). Finalement, pour ce qui est de la performance logistique, les alliances logistiques à l'exportation que nous avons étudiées ont permis aux PME de notre échantillon d'améliorer leur niveau de service à l'exportation (efficacité logistique) (P5) et de diminuer les coûts logistiques associés à leurs exportations (efficacité logistique) (P6).

## **7. LIMITES ET CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

### **7.1 LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

Les limites de cette recherche découlent directement des objectifs qu'elle poursuivait et conséquemment, des choix méthodologiques que nous avons faits.

La première limite est celle ayant trait au choix du type d'étude; une étude de cas n'est pas statistiquement représentative et les résultats obtenus ne peuvent être généralisés. Il est donc important de noter d'emblée que les résultats obtenus dans cette recherche ne peuvent pas être étendus à l'ensemble des PME manufacturières québécoises impliquées dans une ou plusieurs alliances logistiques à l'exportation.

Les limites relatives à la méthode d'échantillonnage non-probabiliste par jugement vont aussi en ce sens puisque cette dernière s'avère incompatible avec le concept de validité externe de l'échantillon. En ayant retenu les cas les plus intéressants nous avons enrichi notre échantillon mais aussi compromis la représentativité de ce dernier. Dans la même optique, notons que nous sommes aussi sujet à ce que nous pouvons appeler le biais de la réussite. C'est-à-dire que l'on peut raisonnablement supposer que les entrepreneurs qui ont accepté de nous rencontrer l'on fait en partie parce qu'ils se sentaient de fiers ou tout simplement satisfaits de cet aspect particulier de leur entreprise. On préfère toujours parler de ses bons coups plutôt que de ses mauvais!

La méthode de cueillette des informations choisie présente aussi certaines limites. Le fait de conduire les entrevues à l'aide d'un questionnaire semi-structuré implique un certain biais dû à la présence de l'enquêteur. Ce biais peut aussi affecter la validité interne des résultats.

Finalement, les dernières limites que nous pouvons souligner sont celles ayant trait à l'instrument de mesure et au traitement des informations. Le fait d'utiliser un

questionnaire semi-structuré engendre une grande variance dans le type de réponses recueillies. Cet aspect s'avère particulièrement contraignant au niveau de la mesure de la performance où l'on recueille davantage d'information sur la satisfaction de l'entrepreneur eu égard à la performance de son alliance que sur la véritable performance de cette dernière.

Enfin, cette étude ne vise pas la production de distributions statistiques comparables et paramétriques. Comme nous l'avons déjà mentionné, c'est justement l'aspect idiosyncratique des cas choisis qui les rendent intéressants ; nous avons choisi des cas forts différents les uns des autres afin, justement, de tenter d'améliorer notre compréhension des différentes possibilités que représentent les alliances logistiques à l'exportation. En ce sens, les limites présentées ici ne compromettent pas l'atteinte de nos objectifs de recherche.

## **7.2 LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Après avoir complété les analyses et pris conscience des limites de celles-ci, il importe maintenant de vérifier les contributions tant théoriques que pratiques de cette étude.

Tout d'abord, à un niveau théorique, cette étude exploratoire aura permis, par son analyse de la littérature ainsi que par l'élaboration de son cadre conceptuel, de proposer une première base théorique à l'analyse de ce phénomène relativement récent qu'est celui des alliances logistiques à l'exportation. Cette étude constitue à notre connaissance une première au plan de l'analyse de cette problématique particulière chez les PME manufacturières du Québec.

Les analyses et résultats présentés dans cette étude permettent aussi de rencontrer nos deux objectifs de recherche en permettant une meilleure compréhension du fonctionnement même de ces relations interorganisationnelles particulières ainsi que de leurs effets sur le processus logistique à l'exportation de la PME.

Puis, à un niveau pratique, cette étude permettra éventuellement à certaines entreprises de jeter un regard plus éclairé sur l'opportunité de recourir à une alliance de ce type ainsi que sur le fonctionnement même de cette dernière. Notons ici que bien que cette étude ait été conduite auprès de PME manufacturières, rien n'exclut son utilité auprès d'autres types d'entreprises ou d'acteurs de la vie économique québécoise. Par exemple, l'alliance logistique à l'exportation pourrait s'avérer une stratégie des plus intéressante pour un transporteur cherchant à se développer une niche particulière.

### **7.3 SUGGESTIONS POUR DES RECHERCHES FUTURES**

D'abord, l'intérêt que pourrait éventuellement susciter cette recherche auprès de divers types d'acteurs économiques nous permet une suggestion pour des recherches futures. L'on remarque que plusieurs alliances logistiques impliquent des pourvoyeurs de services logistiques, il serait donc intéressant de valider les résultats de cette étude auprès d'un échantillon constitué de tels pourvoyeurs. Cette démarche permettrait sans doute aussi de raffiner notre compréhension des enjeux techniques inhérents à de telles alliances.

Les résultats que nous avons obtenus ainsi que les limites qu'ils comportent suggèrent aussi une suite à la présente démarche. Une étude exploratoire effectuée à l'aide d'étude de cas permet certes de préciser une problématique mais ne permet en aucun cas la production de résultats généralisables. Une étude optant pour une approche plus quantitative, effectuée auprès d'un grand échantillon et utilisant des instruments de mesure plus précis permettrait d'infirmer ou de confirmer les résultats que nous avons obtenus.

Finalement, la grande diversité que nous avons observé au niveau de la forme même des alliances nous dicte une autre avenue de recherche. Il serait ainsi fort intéressant de reprendre le présent exercice en considérant l'ensemble des possibilités que présentent les relations interorganisationnelles entre la hiérarchie et le marché facilitant l'expansion des exportations de la PME manufacturière.

## **8. CONCLUSION**

La preuve de la pertinence, de la viabilité ou des avantages potentiels de ce que plusieurs désignent sous les vocables de partenariat, d'alliance ou de relation interorganisationnelle n'est plus à faire. Cette recherche se voulait une investigation de ces nouvelles formes de relations interorganisationnelles au niveau de la logistique, plus particulièrement en ce qui a trait à la logistique à l'exportation chez les PME manufacturières québécoises. Les résultats que nous avons obtenus sont, à cet égard, éloquentes quant à la diversité observée au niveau des formes et stratégies d'alliances et quant aux résultats de ces dernières.

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de soutenir la viabilité de l'alliance logistique quant à notre problématique managériale particulière visant l'amélioration la performance du processus logistique à l'exportation chez la PME manufacturière exportatrice québécoise.

Notons aussi que la présente recherche nous a permis de rencontrer nos objectifs de recherche, d'amener des éléments de réponses à nos questions de recherche et de soutenir toutes nos propositions de recherche. Ainsi, les données que nous avons recueillies auprès des PME de notre échantillon démontrent que les rôles et responsabilités se répartissent de manière à profiter des compétences distinctives des alliés permettant par la même occasion à la PME de se recentrer sur ses activités les plus créatrices de valeur au niveau de sa chaîne logistique à l'exportation. Le recours à l'alliance logistique aura aussi permis aux PME de notre échantillon d'avoir accès à des expertises pertinentes au niveau des exportations, d'exporter vers des destinations psychologiquement plus lointaines ainsi que d'améliorer leurs niveaux de service et de diminuer leurs coûts relatifs à leurs exportations. Ces résultats relatifs aux coûts et aux niveaux de service viennent en outre corroborer ceux de la seule autre étude ayant été effectuée au niveau de cette problématique particulière chez les PME (Boyer et Picard, 1996).

Cependant, contrairement à une étude professionnelle sur le sujet (Cavinito, 1989), nos analyses ne nous permettent pas de déterminer si les PME ont choisi l'externalisation ou les alliances logistiques principalement pour des économies potentielles en terme de coûts ou si elles ont été plus avantagées par ces diminutions de coûts que par l'amélioration des services qu'elles recevaient ou étaient en mesure d'offrir. L'amélioration du niveau de service, revêt ici une importance toute particulière car, selon nos répondants, c'est souvent par un gain en flexibilité et en rapidité ainsi qu'en améliorant le niveau de service qu'elles offraient, que les PME de notre échantillon ont réussi à conquérir de nouveaux marchés, à se créer et à maintenir un avantage concurrentiel.

Cette étude aura aussi permis de mettre en évidence la grande complexité de la réalité entrepreneuriale. Il apparaît dorénavant que nous n'aurions pu arriver à appréhender les relations de ces entreprises en les observant hors de leurs contextes, sans tenir compte de l'aspect idiosyncratique de leurs situations. Ce constat de complexité s'étend aussi aux alliances, ou plus particulièrement aux amalgames de stratégies d'alliances auxquelles les PME ont recours. En combinant plusieurs stratégies au sein d'une même alliance, en s'alliant avec plusieurs partenaires aux compétences et expertises complémentaires, ou même, en ayant recours à plusieurs alliances distinctes, les PME se développent des alliances sur mesure, des solutions convenant à leurs problèmes particuliers. Notons aussi que quelques PME de notre échantillon avaient, outre les alliances analysées ici, développé des ententes, partenariats et alliances à d'autres niveaux dans leur organisation. Dans un même ordre d'idée, le recours à plusieurs alliances logistiques chez quelques PME de notre échantillon viennent aussi appuyer les propos de Szandtner *et al* (1997) préconisant une gestion logistique de type portefeuille.

La présente recherche ainsi que les résultats qu'elle a révélé ouvrent aussi plusieurs avenues de recherche. Faute de bases théoriques et d'outils d'analyse suffisants, les analyses effectuées ici sont principalement subjectives. Cette observation constitue certainement la plus grande limite de la présente recherche; la validation des propositions de recherche dépend ici fortement du chercheur ayant formulé les

conclusions. Ainsi, afin de pallier cette lacune, des recherches futures sur le même sujet devraient s'employer à formaliser davantage les critères d'évaluation et de classification des alliances. Se faisant, il serait alors plus facile de procéder à des analyses quantitatives visant la production de classification, voire de typologie. À un autre plan, il serait tout aussi intéressant d'élargir le spectre de l'étude afin d'appréhender l'ensemble des relations se situant entre le hiérarchie et le marché. L'étude des différentes formes de sous-traitance logistique ainsi que de l'entreprise partagée ou en réseau pourraient s'en aucun doute nous aider à confirmer les stratégies présentées ici, ou même nous révéler d'autres stratégies d'exportation des plus intéressantes.

Finalement, la diversité observée tant au plan des formes d'alliances qu'à celui des stratégies qu'elles utilisent constitue certainement un des points les plus intéressants de cette recherche, sinon l'un des plus porteurs pour ce qui est de recherches futures portant sur la logistique et l'ingéniosité entrepreneuriale.

## 9. BIBLIOGRAPHIE

- Amesse, F. et G. Zaccour, (1991), « Les différences de perception et d'attitude entre les gestionnaires de firmes exportatrices et non exportatrices au Québec », *Revue canadienne des sciences administratives*, vol. 8, no 3, pp.148-160.
- Avril, P., (1989), *Le pilotage de l'incertain dans la distribution*, Paris, Éditions d'Organisation, 236 p.
- Barrelier, A., J. Duboin, F. Duphil, N. Gevaudan-Contal, L. Grataloup, G. Kuhn, C. Levy, J. Paveau, et J.M. Sarhan, (1992), *Exporter; pratique du commerce international*, Paris, Les éditions Foucher, 452 p.
- Barreyres, P.Y., (1991), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », *Encyclopédie du Management, Tome II*, Paris, Vuibert, p. 759-772.
- Bhangui, D., (1997), « Outsourcing : How you can use it to build competitive advantage », *Logistics Quaterly Journal*, février, pp. 25-29.
- Bigras, Y., (1996), « Les PME et l'intégration mondiale des systèmes de transport », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 9, no 1, pp. 21-40.
- Bilkey, J. et G. Tesar, (1977), « The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms », *Journal of International Business Studies*, vol. 9, no 1, pp. 33-46.
- Boyer, M., Picard, P., (1996), « La croissance des PME par les alliances logistiques : Analyse du cas de l'Île de la Réunion », actes du 3<sup>ième</sup> congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), tome 1, pp. 368-387.

- Bowersox, D.J., (1990), « The strategic benefits of logistics alliances », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 36-45.
- Bureau de la statistique du Québec, (1992), *Statistiques des PME manufacturières du Québec*, Québec, Les Publications du Québec, 188 p.
- Cavinito, J., (1989), « The logistics of contract manufacturing », *International Journal of Physical Distribution and Materials management*, vol. 19, no 1, pp.13-20.
- Cavusgil, S.T., (1984), « Difference among exporting firms based on their degree of internationalization », *Journal of Business Research*, vol. 15, no 3, pp. 221-235.
- Chow, G., T.D. Heaver et L.E. Henriksson, (1994), « Logistics performance : definition and measurement », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 24, no 1, pp. 17-28.
- Christensen, P.R., (1991), « The small and medium-sized exporters' squeeze : empirical evidence and model reflexions », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 4, no 3, pp. 49-65.
- Colin, J., (1996), « La logistique : histoire et perspectives » in Gourmand, M. et Lièvre, P., *La logistique : recherche et mise en œuvre*, actes du colloque ARFILOG, 25-26 mars 1996, Paris, Hermès.
- Collins, T.M., et T.L. Doorley, (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, InterEditions, 387 p.
- Cooper, M.C. et L.M. Elram, (1993), « Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 4, no 2, pp. 13-24.

- Czinkota, M.R. et W.J. Johnston, (1981), « Segmenting US firms for export development », *Journal of Business Research*, vol. 9, no 4, pp. 353-365.
- Darmon, R.Y., M. Laroche et J.V. Pétrof, (1990), *Le marketing : fondements et applications*, Montréal, McGraw Hill, 1035 p.
- Deloitte & Touche Consulting Group, (1996), *Canadian trends in supply chain management and logistics outsourcing : 1996 Survey Results*, 16 p.
- Dussauge, P. et B. Garrette, (1991), « Alliances stratégiques : mode d'emploi », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.
- Elram, L.M., (1991), « Supply chain management : The industrial organisation perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 21, no 1, pp. 13-22.
- Emory, C.W. et D.R. Cooper, (1991), « *Business research methods* », quatrième édition, Boston, Irwin, 760 p.
- Fernandez, G., (1993), *Les alliances stratégiques*, Montréal, publié dans le *Cahier du CÉTAI*, 93-01, 32 p.
- Gasse, Y. et C. Carrier, (1992), *Gérer la croissance de sa PME*. Montréal: Les éditions de l'entrepreneur. 376 p.
- Greiner, L.E., (1972), « Evolution and revolution as organisation grow », *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 37-46.
- GREPME, (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, 437 p.

- Guilhon, A. et A. Halley, (1996), « Efficiencce logistique et stratégie », actes du 3<sup>ième</sup> congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), tome 2, pp. 706-724.
- Halley, A. et A. Guilhon, (1997), « Logistics behavior of small entreprises : performance, strategy and definition », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27, no 7-8, pp. 475-495.
- Huberman, M.A., Miles, M.B., (1991), *Analyse de données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.
- Jacob, R. et J. Ducharme, (1995), *Changement technologique et gestion des ressources humaines : Fondements et pratiques*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur, 344 p.
- Jacob, R., M. Rheault, P.A. Julien, R. Gélinas et J. Drolet, (1994), « L'entreprise partagée et l'approche juste-à-temps », Trois-Rivières, publié dans les cahiers du GREPME, 94-15, 6 p.
- Jallais, J., (1989), « Canaux de distribution » in Joffre, P., Simon, Y., (1989), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Économica, vol. 1, 1074 p.
- Jarillo, J.C., (1988), « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, pp. 31-41.
- Joffre, P. et Y. Simon, (1989), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Économica, vol. 1, 1074 p.
- Jolly, D., (1993), « Alliances technologiques inter-entreprises : champsd'application et explications théoriques », *Gestion 2000*, vol. 5, no 1, pp.71-92.
- Jomini A.H., (1994), *Précis de l'Art de la Guerre*, Paris, Édition Ivrea. 124 p.

- Joyal, A., P.A. Julien, L. Deshaies et C. Ramangalahy, (1995), « Une typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices », Cahiers de recherche du GREPME, n° 95-06.
- Julien, P.A. et M. Morin, (1997), « Enquête sur les méthodes d'information des PME exportatrices », Questionnaire, Chaire Bombardier Sea-Doo/Ski-Doo en gestion du changement technologique dans les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 12 p.
- Julien, P.A., (1994), « L'entreprise partagée : contraintes et avantages », *Gestion*, vol. 19, no 4, pp. 48-58.
- Julien, P.A., (1990), « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, vol. 3, no 3-4, pp. 411-425.
- Karafakioglu, M., (1986), « Export activities of turkish manufacturers », *International Marketing Review*, vol. 3, no 4, pp. 34-43.
- Kleinschmidt, E.J. et R.G. Cooper, (1984), « A typology of export strategy applied to the export performance of industrial firms », in Kaynak, E. (Ed.) *International Marketing Management*, Toronto, Praeger Special Studies, pp. 217-231.
- Kogut, B., (1988), « Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 4, pp. 319-332.
- Lal, S., P. Van Laarhoven, et G. Sharman, (1995), « Making logistics alliances work », *McKingsley Quaterly*, no 3, pp. 188-190.
- Lambert, D.M., (1994), « Pour une stratégie logistique orientée client », *Logistique & Management*, vol. 2, no 1, pp. 59-70.

- Lambert, D.M., et J.R. Stock, (1993), *Strategic logistics management*, Homewood, troisième édition, R.D. Irwin, 862 p.
- Lapassouse, C., (1995), « Diversité culturelle en marketing international en Europe », dans *P.M.E. et grands marchés : P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au marché unique*, Paris, L'Hartmattan, 220 p.
- Magun, S., (1996), *La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique*, Ottawa, Industrie Canada, Document de travail no. 13, 60 p.
- Malekzadeh, A.R., et A. Nahavandi, (1985), « Small business exporting : Misconceptions Are Abundant », *American Journal of Small Business*, vol. 9, no 4, pp. 7-14.
- Miles, M.B., et M.A. Huberman, (1994), « *Qualitative data analysis : An explained sourcebook* », Thousand Oaks, deuxième édition, Sage Publications, 338 p.
- Ministère des Affaires internationales, (1993), *La filière de l'exportation*, Gouvernement du Québec, Québec, les publications du Québec, 35 p.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie, (1993), *Les PME au Québec : état de la situation 1992-1993*, Gouvernement du Québec, Québec, 194 p.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, (1996), *Les PME au Québec : état de la situation 1996*, Gouvernement du Québec, Québec, 195 p.
- Miesenbock, K.J., (1988), « Small business and exporting : A literature review », *International Small Business Management*, vol. 6, no 2, pp. 42-61.

- Namiki, N. (1988), « Export strategy for small business », *Journal of Small Business Management*, vol. 26, no 2, pp. 33-37.
- Noël, A., et J. Zhang, (1993), « Alliances stratégiques : une bibliographie thématique », Montréal, publié dans le *Cahier du CÉTAI*, 93-06, 44 p.
- Noël, A., et J. Zhang, (1992), « Alliance stratégique et stratégie d'alliance », Montréal, publié dans le *Cahier du CÉTAI*, 92-15, 29 p.
- Noël, A. (1990), « Les entreprises québécoises face à la mondialisation : la voie des alliances », *Gestion*, septembre, p. 46-58.
- Paché, G., (1994), « *La logistique contractuelle, une stratégie durable ou simplement transitoire?* », Communication aux 4<sup>ième</sup> journées du séminaire d'études et de statistiques appliquées à la modélisation en économie, Lyon, 15 p.
- Paché, G., et C. Paraponaris, (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris: Presses universitaires de France, collection «Que sais-je?», 127 p.
- Parkhe, A., (1993), « « Messy » research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures », *Academy of Management Review*, vol. 18, no 2, p. 227-268.
- Parkhe, A., E.C. Rosenthal, et R. Chandran, (1993), « Prisoner's dilemma payoff structure in interfirm strategic alliances : An empirical test », *Omega*, vol. 21, no 5, pp. 531-539.
- Pellerin, L., (1997), « *La formalisation des activités de gestion des stocks dans les PME manufacturières québécoises* », Mémoire présenté dans le cadre de la maîtrise en gestion des PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 205 p.

- Perrotin, R., et J.M. Loubère, (1996), *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat ?*, Paris, Les éditions d'organisation, 258 p.
- Pons, J., et P. Chevalier, (1993), *La logistique intégrée*, Paris, Ed. Hermès, 282 p.
- Porter, M.E., (1986), *L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions, 647 p.
- Porter, M.E., (1980), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris: Économica, 426 p.
- Poulin, D., B. Montreuil, et S. Gauvin, (1994), *L'entreprise réseau; bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal: Publi-Relais, 332 p.
- Poulin, D., Z. Su, E.V. Chrysostome, et B. Montreuil, (1996), « Vers une taxonomie des liens de collaboration interorganisationnelle dans une perspective réseau », Québec, publié dans les cahier du SORCIER, 96-62, 50 p.
- Ramaseshan, B., et M.A. Patton, (1994), « Factors influencing international channel choice of small business exporters », *International Marketing Review*, Vol. 11, no 4, pp. 19-34.
- Reid, S.D., (1981), « The decision-maker and export entry and expansion », *Journal of International Business Studies*, vol. 12, no 2, pp. 101-112.
- Ring, P.S., et A.H. Van De Ven, (1994), « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, no 1, p. 90-118.
- Robinson, J.A., (1963), « Decision-making and coalition building: A review », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 7, no 4, pp. 763-768.
- Schleicher, H., (1979), *Jeux, informations et groupes*, Paris, Économica, 282 p.

- Scott, M. et R. Bruce, (1987), «Five stages of growth in small business». *Long Range Planning*, vol. 20, no 3, pp. 29-36.
- Szandtner, T., L. Gershkowitz, et J. Pratt, (1997), «Managing your supply chain : A portfolio strategy », *Logistics Quarterly Journal*, vol. 3, no 1, pp. 6-12.
- Thorelli, H.B., (1986), «Networks : Between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, pp. 37-51.
- Van Laarhoven, P., et G. Sharman, (1994), «Logistics alliances : The european experience », *McKingsley Quaterly*, 1994, no 1, pp. 39-49.
- Williamson, O.E., (1985), «The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting », New York: The Free Press, 450 p.
- Williamson, O.E., (1975), «*Markets and hierarchies : Analysis and antitrust implications* » New York, Basic Books, 286 p.
- Yin, R.K., (1994), « *Case study research* », Thousand Oaks, Sage Publications, 171 p.
- Yoshino, M.Y., et U.S. Rangan, (1995), « *Strategic alliances : An entrepreneurial approach to globalization* », Boston, Harvard Business School Press, 259 p.

## **ANNEXES**

**ANNEXE A**

**LETTRE D'APPROCHE ENVOYÉE AUX ENTREPRENEURS**

3351, boulevard des Forges, C.P. 500  
Trois-Rivières (Québec) Canada  
G9A 5H7



Téléphone : (819) 376-5235  
Télécopieur : (819) 376-5138  
INRPME@uqtr.quebec.ca

**INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES PME**

M. Wilby Rightback  
Produits aller-retour Inc.

Trois-Rivières, le 27 octobre 1997

Madame, Monsieur,

Nous effectuons présentement une étude sur les partenariats logistiques des PME manufacturières exportatrices du Québec. Cette étude, supportée par l'Institut de recherche sur les PME, a comme objectif d'améliorer la compréhension de ces relations partenariales. Conçue pour tenir compte des spécificités de la PME, cette étude permettra de faire des recommandations susceptibles d'améliorer la compétitivité de votre entreprise au niveau de ses relations.

Il est dorénavant très difficile, voir impossible, pour une seule entreprise d'accomplir toutes les activités nécessaires à l'acheminement des produits et services sur les marchés tout en restant compétitive. Cette dernière observation est d'autant plus vraie dans le domaine des exportations où plusieurs compétences et expertises particulières s'avèrent des facteurs clés de succès. Il est donc normal que les dernières études à ce sujet démontrent que de plus en plus d'entreprises se tournent vers l'extérieur afin d'aller chercher ces compétences et expertises particulières.

Suite à une enquête postale d'envergure à laquelle vous avez eu l'amabilité de répondre, nous avons identifié votre entreprise comme étant l'une des plus intéressantes pour notre étude. Nous serions donc très intéressés à vous rencontrer afin d'en apprendre plus sur votre entreprise et vos partenariats. Nous vous demandons une heure de votre temps pour une entrevue qui prendra place dans votre entreprise. Une personne de notre équipe de recherche vous contactera dans les prochaines semaines afin de prendre rendez-vous à la date vous convenant le mieux.

Il va sans dire que cette entrevue se fera en toute confidentialité et que les analyses que nous en tirerons ne présenteront que des données générales ne permettant jamais d'identifier votre entreprise. Les résultats de cette recherche seront divulgués dans des communications et articles qui seront diffusés et auxquels vous aurez accès.

En vous remerciant encore, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

---

Yvon Bigras  
Professeur

---

Marc Désaulniers  
Assistant de recherche

**ANNEXE B**

**LA GRILLE D'ENTREVUE**

**INSTITUT DE RECHERCHE  
SUR LES PME**

Université du Québec à Trois-Rivières,  
3351 Boul. des Forges, Trois-Rivières,  
C.P. 500, G9A 5H7

# CAS \_\_\_\_\_

DATE \_\_\_\_\_

**GRILLE D'ENTREVUE****LES PARTENARIATS LOGISTIQUES À L'EXPORTATION  
CHEZ LES PME MANUFACTURIÈRES EXPORTATRICES  
QUÉBÉCOISES**

Nom de l'entreprise  
Adresse complète de l'entreprise

**INSTITUT DE RECHERCHE SUR LES P.M.E.**

## PLAN DE L'ENTREVUE

### PARTIE 1 : LA PME MANUFACTURIÈRE EXPORTATRICE

- 1.1 Identification du répondant
- 1.2 Caractéristiques générales de la PME
- 1.3 Caractéristiques logistiques de la PME

### PARTIE 2 : Les partenaires

- 2.1 Caractéristiques générales des partenaires
- 2.2 Caractéristiques logistiques des partenaires

### PARTIE 3 : Les caractéristiques des partenariats

- 3.1 La structure des partenariats
- 3.2 Les autres caractéristiques

### PARTIE 4 : Le fonctionnement des partenariats

- 4.1 Les rôles et responsabilités des alliés
- 4.2 Les flux d'information
- 4.3 Les flux de marchandises

### PARTIE 5 : Les effets des partenariats

- 5.1 La performance logistique
- 5.2 L'accès à une expertise logistique
- 5.3 Les destinations d'exportation

**PARTIE 1 : LA PME MANUFACTURIÈRE EXPORTATRICE**

**1.1 IDENTIFICATION DU RÉPONDANT**

- 1.1.1 Nom du répondant :
- 1.1.2 Poste occupé et date d'entrée en poste :
- 1.1.4 Quelle est votre formation (académique, professionnelle)?
- 1.1.5 Êtes-vous en tout ou en partie propriétaire de l'entreprise?  
 en tout (depuis 19 )       en partie (depuis 19 )       aucunement

**1.2 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE LA PME**

- 1.2.3 Quelle est la date de création de votre entreprise?
- 1.2.4 Quel est le secteur d'activité de votre entreprise?
- 1.2.5 Quelle est l'activité principale de votre entreprise (principaux produits)?
- 1.2.6 Quel a été votre chiffre d'affaires total en 1996?
- 1.2.7 Combien d'employés travaillent actuellement dans votre entreprise?
- Employés de production
  - Employés de bureau
  - Direction
- 1.2.8 Pouvez-vous nous dresser l'organigramme de votre entreprise en spécifiant les départements, leurs responsabilités respectives et le nombre d'employés qui y travaillent?  
(voir verso ou feuille mobile)

**1.3 CARACTÉRISTIQUES LOGISTIQUES DE LA PME**

- 1.3.1 Combien d'employés sont directement rattachés aux activités suivantes?
- Stockage et entreposage;
  - Manutention;
  - Emballage et conditionnement;
  - Transport et expéditions

- 1.3.2 De qui relèvent les activités d'exportation?  
(lien entre la question précédente et la structure organisationnelle 1.2.8)
- 1.3.3 Pouvez-vous décrire l'organisation actuelle de vos activités d'exportation, en identifiant le poste de la ou des personnes impliquées, leurs expériences et leur formation?
- Poste concerné;
  - Nombre d'années dans l'entreprise;
  - Expériences antérieures en exportation, en marketing...;
  - Études (niveau et concentration)
- 1.3.4 Quelles est la structure de vos ventes?
- Ventes nationales (Québec/Canada, % des ventes)
  - Ventes internationales (pays, % des ventes, date du début des exportations)
- 1.3.5 Quelle importance occupent les préoccupations logistiques au niveau de la stratégie globale de votre entreprise?
- 1.3.6 Avez-vous récemment formulé des objectifs spécifiques concernant vos exportations? Si oui, quels sont-ils?
- 1.3.7 Vos activités d'exportation sont-elles planifiées formellement?
- Par qui?
  - Sur quel horizon? (à moins d'un an, sur plus d'un an etc.)
  - Existe-t-il des budgets spécifiques?
- 1.3.8 Quelles technologies utilisez-vous pour vos activités d'exportation?
- Technologies de l'information (logiciels, EDI, GPS...)
  - Technologies au niveau de l'emballage, de l'expédition et du transport
  - Autres technologies
- 1.3.9 Quels sont vos plus grandes forces et faiblesses au niveau de vos exportations?

## PARTIE 2 : LES PARTENAIRES

### 2.1 CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES PARTENAIRES

- 2.1.1 Pouvez-vous nous décrire chacun de vos partenaires impliqués dans des relations permanentes et suivies au niveau de vos exportations?
- Nom de l'entreprise
  - Localisation
  - Secteur d'activité
  - Principaux produits ou services
  - Taille organisationnelle (employés, chiffre d'affaires...)

### 2.2 CARACTÉRISTIQUES LOGISTIQUES DES PARTENAIRES

- 2.2.1 Pour chacun de ces partenaires, pouvez vous nous spécifier quels sont...
- Leurs spécialisations au niveau des exportations
  - Leurs expériences au niveau des exportations
  - Les technologies et équipements qu'ils utilisent

## PARTIE 3 : LES CARACTÉRISTIQUES DES PARTENARIATS

### 3.1 LA STRUCTURE DES PARTENARIATS

- 3.1.1 Au niveau de vos exportations, travaillez-vous avec plusieurs partenaires à la fois au sein d'un même projet? Si oui de quel projet s'agit-il et quels sont les partenaires impliqués?
- 3.1.2 Les différents partenaires dont nous venons de parler se connaissent-ils tous et sont-ils conscients de travailler ensemble?

Prendre le temps de récapituler et de bien identifier les groupes d'entreprises formant les différents partenariats

**Pour la suite de l'entrevue nous emploierons le thème partenariat pour identifier chaque ensemble des partenaires impliqués dans un même projet ayant trait aux activités d'exportation de la PME.**

- 3.1.3 Quel est l'enjeu principal de chacun de vos partenariats au niveau de vos exportations?
- Avoir un ou des partenaires représentant l'entreprise auprès de clients ou d'intermédiaires
  - Échanger ou acheter ensemble une licence
  - Faire de la recherche et développement
  - Profiter de réseaux de distribution existants
  - Sous-traiter des tâches à des partenaires ayant des expertises particulières
  - Autres enjeux (spécifier).
- 3.1.4 Pour chacun de vos partenariats, avez-vous signé une entente formelle (contrat) avec vos partenaires? Si oui, quels sont les éléments spécifiés par chacune de ces ententes?
- Durée de l'entente
  - Apport de chacun des partenaires
  - Rôles et responsabilités des partenaires
  - Autres (spécifier)
- 3.1.5 Pour chacun de vos partenariats, existe-t-il, dans votre entreprise, de la documentation concernant vos partenariats ou vos partenaires? Si oui quelle est la nature de cette documentation?
- 3.1.6 Est-ce qu'un ou plusieurs de ces partenariats ont donné naissance à une nouvelle entreprise? Si oui, de quels partenariats s'agit-il? est-il autonome de gestion? Quels ont été les apports de chacun des partenaires? (locaux, personnel, fournitures, budgets...)
- 3.1.7 Est-ce que votre partenariat porte sur un projet spécifique au terme duquel l'entente prendra fin?

## **3.2 LES AUTRES CARACTÉRISTIQUES**

- 3.2.1 Pour chacun de ces partenariats, quel est votre principal objectif face à la concurrence?
- Diminuer la concurrence avec certains compétiteurs (devenus partenaires);
  - Vous bâtir un avantage concurrentiel afin de mieux concurrencer ces compétiteurs

## PARTIE 4 : LE FONCTIONNEMENT DES PARTENARIATS

### 4.1 LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ALLIÉS

- 4.1.1 Quels sont les rôles et responsabilités de chacun des alliés impliqués dans les divers partenariats?
- 4.1.2 Comment se sont répartis les rôles et responsabilités entre les alliés?
- 4.1.3 Outre les alliés, quels sont les différents acteurs impliqués directement ou indirectement dans vos divers partenariats?  
(*Ministères et agences gouvernementales, maisons et chambres de commerce, associations, assureurs, transitaires, courtiers, douanes, banques, transporteurs et autres PME*)
- 4.1.4 Est-ce que le recours à ce ou ces partenariats vous a permis de vous concentrer d'avantage sur les aspects de vos exportations dans lesquels vous êtes plus expérimenté?

### 4.2 LES FLUX D'INFORMATION

- 4.2.1 Pouvez-vous, pour chacun des partenariats, retracer l'ensemble des informations partagées entre les différents partenaires et avec les différents acteurs pour ce qui a trait à vos exportations? (assurances, incoterms, traites bancaires, documents de douane...).
- 4.2.2 Pour chacun de vos partenariats, qui, de vous ou des différents partenaires et acteurs impliqués dans vos partenariats, s'occupe de...
- Préparer la documentation
  - Préparer les communications et préavis
  - Négocier et régler les assurances
  - Payer les frais de transports, les honoraires, les droits et taxes
  - Régler la documentation et les procédures douanières
  - Veiller à la coordination et au suivi des marchandises
  - Vérifier les avis de réception et preuves de livraison

### 4.3 LES FLUX DE MARCHANDISE

- 4.3.1 Pouvez-vous, pour chacun des partenariats, retracer le chemin emprunté par vos marchandises lors de vos exportations, à partir du moment où elles quittent votre entreprise jusqu'au moment où elles arrivent chez votre client? (Qui est en charge de la marchandise à chacune de ces étapes (partenaires, acteurs)). Qui s'occupe de...
- Triage et groupage
  - Emballage
  - Entreposage
  - Ramassage
  - Distribution
  - Transport
  - Réception
  - Vérification

## PARTIE 5 : LES EFFETS DES PARTENARIATS

### 5.1 LA PERFORMANCE LOGISTIQUE

- 5.1.1 Selon vous, quel a été l'effet de votre partenariat sur les coûts logistiques associés à vos exportations?
- 5.1.2 Êtes-vous satisfait de votre partenariat en ce qui a trait à la diminution des coûts logistiques associés à vos exportations?
- 5.1.3 Selon vous, quel a été l'effet de votre partenariat sur le niveau des services offerts à vos clients étrangers?

### 5.2 L'ACCÈS À UNE EXPERTISE LOGISTIQUE

- 5.2.1 Est-ce que votre partenariat vous a permis d'accéder à une ou plusieurs sources d'expertise logistique? Si oui, quels ont été les effets de cette expertise sur vos exportations?

### 5.3 LES DESTINATIONS D'EXPORTATION

- 5.3.1 Le recours à ce type de partenariat vous a-t-il facilité l'exportation vers de nouvelles destinations? Si oui, pourquoi et vers quelles destinations?

**ANNEXE C**

**MATRICES SYNTHÈSES DES ENTREVUES**

Cas	1.1 Identification du répondant
<b>PME E1</b>	Président directeur général et fondateur de l'entreprise (1986). Formation de technicien en mécanique automobile, a travaillé quelques années dans ce secteur. Seul actionnaire de l'entreprise. S'occupe principalement de la vente, des achats et des relations avec les alliés (A1-AL1 à A1-AL10).
<b>PME E2</b>	Directeur des ventes avec l'entreprise depuis 1989. Bacc. en relations industrielles. Actionnaire minoritaire avec 5% des actions. S'occupe principalement des ventes et des relations avec l'allié (A2-AL1) et les acteurs (A2-AC1 et A2-AC2)
<b>PME E3</b>	Président et co-fondateur de l'entreprise, détient présentement 34% de l'actionariat. Formation technique, a toujours travaillé dans les entreprises familiales. S'occupe des relations avec la direction de l'allié A3-AL1.
<b>PME E4</b>	Président directeur général et seul actionnaire depuis 1984. Formation professionnelle en dessin technique. A travaillé comme vendeur pour l'entreprise avant de l'acheter. S'occupe principalement du développement des produits, de la GRH, de la vente et des relations avec les alliés (A4-AL1 et A5-AL1).
<b>PME E5</b>	Président et fondateur de l'entreprise (1984). Formation de technicien en soudure. Actionnaire avec trois autres personnes. S'occupe des relations avec les alliés des deux alliances (A4-AL1, A5-AL1).
<b>PME E6</b>	Vice-président aux opérations depuis 1978. Petit fils du fondateur de l'entreprise. Formation d'ingénieur industriel. Co-actionnaire de l'entreprise.
<b>PME E7</b>	Président directeur général depuis 1994. Fils d'un des fondateurs de l'entreprise. A complété un diplôme d'études secondaires. Actionnaire majoritaire de l'entreprise et a toujours travaillé dans l'entreprise familiale. S'occupe des relations avec les alliés des trois alliances (A8-AL1, A9-AL1, A10-AL1).
<b>PME E8</b>	Président de l'entreprise depuis son rachat en 1971. A complété une treizième

année (équivalent du CEGEP). A travaillé comme vendeur pour l'entreprise de 1965 à 1971. S'occupe des négociations avec l'allié A11-AL1.

**PME**  
**E9** Président directeur général depuis 1991. Formation de comptable agréé (CA) et a travaillé pour une firme de vérification comptable. Actionnaire minoritaire de l'entreprise depuis son arrivée. S'occupe des relations avec tous les alliés (A12-AL1 à A12-AL4).

**PME**  
**E10** Président et principal actionnaire depuis 1994. Bacc. en marketing avec option production. A toujours travaillé pour l'entreprise. S'occupe des relations avec tous les alliés de l'alliance A13 (A13-AL1 à A13-AL4) et des relations avec l'allié A14-AL1 de l'alliance A14.

## 1.2 Caractéristique générales de la PME

**PME**  
**E1** Fondé en 1947. Manufacturier de placages et contre-plaqués. Faible croissance, 3 millions de chiffre d'affaires. 24 employés; un ingénieur directeur de projets et de production, une personne à la comptabilité (femme du PDG), contremaîtres et personnel de production. Organisation simple et centralisée autour de l'entrepreneur. Produits fragiles et sensibles à l'eau.

**PME**  
**E2** Fondée en 1980. Manufacturier de produits en béton. Très forte croissance du chiffre d'affaires; 4 M\$ en 1996, 7,5 M\$ en 1997 et prévisions de 12M\$ pour 1998. 2 personnes à la direction, 7 dans les bureaux (contrôle, vente, R&D), 31 dans l'usine (4 chefs d'équipe, 2 maintenance et 25 production). Relations avec 18 vendeurs aux États-Unis et au Canada. Organisation fonctionnelle simple. Produits fragiles et nécessitant une manipulation et un emballage particulier.

**PME**  
**E3** Fondée en 1984. Manufacturier de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques. Très forte croissance du chiffre d'affaires (53 M\$). 40 employés de bureau (départements d'ingénierie, de vente, comptabilité-finance, production) et 160 employés d'usine. Secteur d'activité à forte intensité en capital.

**PME**  
**E4** Fondée en 1980. Manufacturier de meubles et articles d'ameublement pour hôtels, restaurants et institutions. Forte croissance du chiffre d'affaires (1M\$ en 1984, 5M\$ en 1996, prévoient 8M\$ pour 1998). 40 employés; 6 personnes à la

direction (PDG, contrôleur, directeurs production, ventes, achats, ingénierie), 5 employées de bureau, 29 employés de production. Organisation assez départementalisée. Produits fragiles, volumineux et lourds. Production sur mesure (*custom made*).

**PME E5** Fondée en 1984. Manufacturier de produits de construction en métal. Chiffre d'affaires de l'ordre de 15M\$. Une centaine d'employés : 5 à la direction (président et directeurs marketing, production, finance, contrôle de qualité), 15 employés de bureau (réception-secretariat, dessin technique, ingénieurs...), 80 employés dans l'usine (contrôleurs compris). Produits extrêmement volumineux, lourds et nécessitant une manipulation particulière.

**PME E6** Fondée en 1920, incorporée en 1936. Manufacturier dans l'industrie des articles de sport et des jouets. Chiffre d'affaires de 7 M\$. 110 employés : 85 employés à la production et 25 dans les bureaux.

**PME E7** Fondée en 1964. Manufacturier d'éléments de charpente de bois. Chiffre d'affaires de près de 25M\$. Très forte croissance du chiffre d'affaires : + 28% en 1997. 350 employés : 50 employés de bureau et 300 employés dans l'usine (contremaîtres compris). Les principaux départements : bureau de crédit, R&D, vente, GRH, comptabilité, finance, qualité, marketing et coordination. Secteur d'activité à forte intensité en main d'œuvre.

**PME E8** Fondée en 1933. Manufacturier de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques. Près de 30M\$ de chiffre d'affaires en 1996. 140 employés : 40 dans les bureaux (bureau technique et de dessin, qualité, finance, marketing, vente, comptabilité...), 100 dans l'usine (contremaîtres compris). Secteur d'activité à forte intensité en capital.

**PME E9** Fondée en 1911. Manufacturier de produits en pierre. Constitue depuis 1991 un groupe de PME œuvrant dans le même secteur d'activité (diversification). Près de 33M\$ de chiffre d'affaires en 1996 et 250 employés pour l'ensemble du groupe. L'alliance n'implique que la PME la plus importante du groupe (le reste des informations présentées ici sous la PME E9 ne concerne que cette division).

Cette division emploie 105 personnes et a eu un chiffre d'affaires de 20M\$ en 1996. 80 employés dans l'usine (contremaîtres compris) et 25 employés dans les bureaux (direction et employés de soutien). Produits volumineux, lourds et nécessitant une manutention particulière.

**PME E10** Fondée en 1978. Manufacturier de produits chimiques d'usage industriel. 7 M\$ de chiffre d'affaires en 1996. 40 employés : 14 employés de production, 5 en R&D, 9 dans les bureaux, 12 dans la vente. Plusieurs produits classés dangereux et nécessitant manutentions et emballages particuliers. Production sur mesure (*custom made*).

### 1.3 Caractéristiques logistiques de la PME

**PME E1** Toute l'administration, et donc la logistique relève du PDG (négociations, documentation etc.). Un opérateur de chariot élévateur pour la manutention, l'emballage, le conditionnement, le transport et l'expédition. L'entreprise n'a pas de flotte de camions. Une autre personne pour le stockage et l'entreposage. Les employés de production peuvent donner un coup de main au besoin. 35% des ventes au Québec et 65% aux États-Unis. Pas de planification formelle ni de technologie spéciale au niveau des exportations. La logistique est d'une importance secondaire pour le PDG. La PME favorise la qualité plus que le prix dans ses relations avec des transporteurs. La taille de la PME constitue la plus grande faiblesse au niveau des exportations alors que la flexibilité, par mais aussi à côté de l'alliance, constitue la plus grande force.

**PME E2** Deux personnes s'occupent du stockage, de l'entreposage et de la manutention. L'emballage est inclus dans le procédé de fabrication. L'entreprise n'a pas de flotte de camions. La PME E2 Travaille avec un transporteur routier unique pour l'ensemble du transport par camion (A3-AC1) et avec un courtier en transport ferroviaire pour les envois par train (A3-AC2). Les activités logistiques incombent au directeur des ventes ainsi qu'à son assistante. Un stagiaire travaille actuellement à développer le marché mexicain. 30% des ventes au Québec, 20% dans le reste du Canada, 50% aux États-Unis et un très faible pourcentage au Mexique et à Taiwan. Favorisent les ventes aux États-Unis à cause de la

simplicité et de la sécurité dans les transactions. Favorisent le service plutôt que le prix chez les transporteurs. La PME attache une grande importance à la maîtrise de sa logistique et a développé des emballages spéciaux avec l'acteur A2-AC1. Les ventes aux États-Unis sont planifiées formellement par destination. La PME utilise aussi les fax avec l'acteur A3-AC2 afin de localiser les envois. La plus grande force : la souplesse de livraison (alliance) et de fabrication (machinerie) ainsi que la qualité du produit et de service. La plus grande faiblesse était la distribution (problème en partie réglé par l'alliance).

**PME E3** Un contremaître à la réception avec trois opérateurs de chariots élévateurs et une autre personne à l'inspection des marchandises. L'entreprise n'a pas de flotte de camions. Les vendeurs s'occupent aussi bien des ventes nationales qu'internationales. 12% des ventes au Québec, 45% aux États-Unis et le reste dans le reste du Canada. La logistique est traitée comme secondaire puisque les frais de transport (effectué par l'acteur A3-AC1) sont supportés par les clients. À cause de la facilité de transaction, les exportations sont traitées comme des ventes nationales; il n'y a donc pas d'objectifs précis concernant les exportations. Travaillent avec un courtier et un transporteur de colis à l'implantation d'un système de traitement et de localisation en temps réel des envois pour les pièces. La plus grande faiblesse vient du fait qu'ils ne font aucune publicité aux États-Unis. La plus grande force vient de la flexibilité; capacité de répondre aux exigences des marchés et rapidité de réponse.

**PME E4** Deux personnes s'occupent des activités de stockage, d'entreposage, de manutention, de chargement. L'emballage est inclus dans le procédé de fabrication. L'entreprise n'a pas de flotte de camions. La vente et le développement des nouveaux territoires relèvent du PDG. Les ventes au Canada et aux États-Unis sont traitées par les mêmes personnes à cause de la simplicité des transactions. 25% des ventes au Québec, 35% dans le reste du Canada, 37% aux États-Unis et le reste au Mexique et en Amérique du Sud. La PME E4 attache beaucoup d'importance à la logistique à cause des particularités de ses produits et des expériences difficiles qu'elle a eu dans le passé. Il existe une

planification formelle des exportations par territoire de vente aux États-Unis. La PME développe présentement un système de photographies numériques envoyées par courrier électronique avec ses distributeurs afin de vérifier l'état des envois une fois arrivés à destination. Les plus grandes forces sont la qualité du produit et du service, la flexibilité et la rapidité. La plus grosse faiblesse réside dans la difficulté de trouver des bons distributeurs installateurs.

**PME E5** Trois ou quatre personnes s'occupent des activités de stockage, d'entreposage et de manutentions des produits. Jusqu'à 15 employés de l'usine peuvent travailler à l'emballage des produits lors des périodes d'envois. L'entreprise n'a pas de flotte de camions. Un directeur s'occupe exclusivement des exportations. 50% des ventes au Québec, 20% dans le reste du Canada, 10% aux États-Unis et le reste dans le reste du monde. La logistique est traitée comme secondaire et aucune planification formelle n'est faite à ce sujet. La PME E5 n'utilise pas de technologies particulières pour ses exportations. La flexibilité, la rapidité et la qualité du produit constituent les plus grande forces au niveau des exportations alors que le transport constitue la plus grande faiblesse.

**PME E6** Deux personnes s'occupent du stockage, de l'entreposage et de la manutention des produits. L'entreprise n'a pas de flotte de camions. Le directeur des ventes s'occupe des exportations et ne traite pas ces dernières différemment des ventes nationales en raison de la simplicité des transactions. Deux personnes travaillent sous le directeur des ventes et ce département planifie formellement les activités d'exportation (planification et budgétisation). 30% des ventes au Québec, 55% dans le reste du Canada et le reste aux États-Unis et en Europe. La PME E6 attache une grande importance à sa logistique mais n'utilise pas de technologie particulière à ce niveau. La plus grande force : la qualité et le design des produits. La plus grande faiblesse : le temps consacré aux activités d'exportation.

**PME E7** Deux opérateurs de chariots s'occupent des activités de stockage, d'entreposage et de manutention des produits. Cependant ces derniers peuvent aller aider la production et vice versa. L'entreprise entretient une dizaine de remorques et

quelques camions pour les livraisons nationales. L'entreprise n'exporte presque pas de produits, elle exporte un savoir-faire, une technologie. En ce sens les activités d'exportations ne sont pas dissociées des activités de ventes mais bien couplées aux activités de marketing. Les activités d'expansion des ventes aux États-Unis sont planifiées et budgétées formellement par territoires. Aucune information sur les forces et faiblesses au niveau des exportations.

**PME E8** Aucune information sur le personnel directement rattaché aux activités de stockage, d'entreposage... Les activités d'exportation relèvent du personnel des ventes et ces derniers les planifient et les budgétisent. Le VP marketing travaille au développement des nouveaux marchés. Plusieurs années d'expérience à l'exportation; connaissances au niveau de la réglementation et de la documentation. 30% des ventes au Québec, 60% aux États-Unis et le reste dans le reste du Canada et ailleurs dans le monde. La PME E8 travaille avec le courrier électronique et avec une autre entreprise pour les emballages spéciaux pour la vente des pièces. La plus grande force : des produits innovateurs et une main d'œuvre de qualité. Les plus grandes faiblesses : le coût de la main d'œuvre et le fait d'être localisée au Québec (distance).

**PME E9** Trois opérateurs de chariots travaillent au stockage, à l'entreposage et à la manutention des extrants et intrants. Quatre autres personnes s'occupent de l'emballage et du conditionnement. La PME avait une flotte de camions et l'a vendue à l'allié A12-AL4 (essaimage – cœur de l'entente). Les exportations sont traitées par le département des ventes qui ne traite pas les ventes internationales différemment des ventes nationales. 10% des ventes au Canada, 75% aux États-Unis et le reste en Asie et en Europe. La logistique est perçue comme importante et un effort est fait au niveau de la qualité et du coût des services de transport. Les ventes aux États-Unis ne demandent cependant pas de connaissance particulière étant donnée la simplicité. Il existe un plan de développement des exportations mais ce dernier n'est pas accompagné de budgets ni d'objectifs spécifiques. Les plus grandes forces : la flexibilité et la rapidité ainsi que la capacité de répondre à de grosses commandes (force du groupe). Les plus

grandes faiblesses : les différences de langue (japonais, polonais), les exigences sans cesse grandissantes des clients.

**PME E10** Trois personnes s’occupent de la préparation des commandes, de la manutention, du stockage et de l’entreposage. La PME E10 partage aussi des entrepôts à travers le Canada avec une autre PME ontarienne du même secteur d’activité. Partenariats commerciaux avec des manufacturiers de la Corée et du Brésil. La PME tente de développer un nouveau marché par an. 85% des ventes au Canada, 8% aux États-Unis et le reste en Russie, en Italie et en Angleterre. La logistique est secondaire mais les activités d’exportation sont planifiées et budgétées de façon formelle. La PME E10 n’a pas de flotte de camions. Relations d’affaires avec deux courtiers spécialisés en transport de produits dangereux. Les plus grandes forces : produits spécialisés et rapidité du développement des produits (*custom made*). Les plus grandes faiblesses : manque de personnel aux ventes (taille de l’entreprise).

## 2.1 Caractéristiques générales des partenaires

**A1** A1-AL1, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 21 personnes. A1-AL2, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 12 personnes. A1-AL3, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 38 personnes. A1-AL4, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 17 personnes. A1-AL5, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 50 personnes. A1-AL6, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 11 personnes. A1-AL7, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 51 personnes. A1-AL8, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 30 personnes. A1-AL9, manufacturier de placages et contre-plaqués localisé au Québec et employant 12 personnes. A1-AL10, transporteur routier unimodal (camionnage) localisé en Ontario et employant 15 personnes.

**A2** A2-AL1, manufacturier de bois d’œuvres localisé en Colombie-Britannique et

employant 12 000 personnes. A2-AC1, transporteur routier unimodal (camionnage) localisé au Québec et employant 20 personnes. A2-AC2, courtier en transport ferroviaire (unimodal) localisé au Québec, pas d'information sur l'emploi.

- A3** A3-AL1, manufacturier de carrosseries de camions, d'automobiles et de remorques localisé aux États-Unis et employant 500 personnes. A3-AL2, centre de service localisé en Ontario en employant 3 personnes. A3-AC1, transporteur de véhicules (unimodal) implanté en Ontario et employant 20 personnes.
- A4** A4-AC1/A5-AC1, courtier en transport multimodal (trains et camions) implanté au Québec et employant 5 personnes. A4-AL1, distributeur et installateur des produits de E4 implanté en Colombie-Britannique et employant 15 personnes.
- A5** A4-AC1/A5-AC1, courtier en transport multimodal (trains et camions) implanté au Québec et employant 5 personnes. A5-AL1 manufacturier d'éléments de charpentes métalliques et distributeur et installateur des produits de E4 implanté au Mexique et employant 20 personnes.
- A6** A6-AL1, manufacturier de produits de construction en métal implanté au Venezuela et employant 20 personnes.
- A7** A7-AL1, manufacturier de produits de construction en métal implanté à Cuba (pas d'information sur l'emploi).
- A8** A8-AL1, manufacturier d'éléments de charpente de bois implanté aux États-Unis et employant 150 personnes.
- A9** A9-AL1, manufacturier d'éléments de charpente de bois implanté aux États-Unis et employant 2 000 personnes.
- A10** A10-AL1, manufacturier d'éléments de charpente de bois implanté aux États-Unis et employant 125 personnes.
- A11** A11-AL1, transporteur de véhicules (unimodal) implanté au Québec et employant 10 personnes.
- A12** A12-AL1, manufacturier de produits en pierre implanté au Québec en employant

21 personnes. A12-AL2, manufacturier de produits en pierre implanté au Québec en employant 27 personnes. A12-AL3, manufacturier de produits en pierre implanté au Québec en employant 35 personnes. A12-AL4, transporteur routier (unimodal) implanté au Québec en employant 21 personnes.

**A13** A13-AL1/A14-AL1, bannière d'exportation implantée au Québec et employant 9 personnes. A13-AL2, contracteur général en bâtiment implanté au Kazakhstan et employant 10 personnes. A13-AL3, contracteur spécialisé en bâtiment implanté en Russie et employant 5 personnes. A13-AL4, contracteur général en bâtiment implanté en Russie et employant 2 000 personnes.

**A14** A13-AL1/A14-AL1, bannière d'exportation implantée au Québec et employant 9 personnes. A14-AL2, manufacturier de peintures et vernis implanté au Québec et employant 415 personnes. A14-AL3, manufacturier d'articles d'ameublement implanté au Québec et employant 120 personnes. A14-AL4, manufacturier d'articles en bois travaillé implanté au Québec et employant 55 personnes. A14-AL5, manufacturier de produits d'aluminium implanté au Québec et employant 145 personnes. A14-AL6, manufacturier de produits de fil métallique implanté au Québec et employant 30 personnes. A14-AL7, manufacturier de panneaux de bois implanté au Québec et employant 44 personnes. A14-AL8, manufacturier de peintures et vernis implanté au Québec et employant 26 personnes. A14-AL9, manufacturier d'articles d'ameublement implanté au Québec et employant 180 personnes. A14-AL10, manufacturier de portes et fenêtres en métal implanté au Québec et employant 64 personnes. A14-AL11, firme de dessin de plans de maison implanté au Québec et employant 25 personnes. A14-AL12, manufacturier de recouvrements extérieurs implanté au Québec et employant 630 personnes. A14-AL13, manufacturier d'éléments de charpente de bois implanté au Québec et employant 27 personnes. A14-AL14, manufacturier de portes et fenêtres implanté au Québec et employant 250 personnes. A14-AL15, manufacturier d'articles en bois travaillé implanté au Québec et employant 86 personnes. A14-AL16, manufacturier d'articles en verre implanté au Québec et employant 61 personnes. A14-AL17, manufacturier de produits isolants

implanté au Québec et employant 20 personnes. A14-AL18, manufacturier d'articles d'ameublement implanté au Québec et employant 235 personnes. A14-AL19, manufacturier de portes et fenêtres implanté au Québec et employant 22 personnes. A14-AL20, manufacturier de matériel de communication implanté au Québec et employant 25 personnes.

## 2.2 Caractéristiques logistiques des partenaires

- A1** Aucune caractéristique logistique spécifique au sujet des alliés A1-AL1 à A1-AL9; ce sont toutes des PME du même secteur d'activité ayant à peu près les mêmes caractéristiques et expériences logistiques au niveau des exportations. L'allié A1-AL10 c'est spécialisé dans le transport de placages et contre-plaqué en investissant dans du matériel spécialisé. En plus de son expertise en transport par camionnage, cet allié conserve un certain savoir-faire au niveau de la manutention des produits des alliés manufacturiers.
- A2** L'allié A2-AL1 a un réseau de distribution constitué de 21 cours à bois réparties sur l'ensemble du territoire américain. Toutes ses cours à bois ont une flotte de camion et sont munies d'installations permettant le chargement et le déchargement de marchandises à partir de wagons train. Les acteurs A2-AC1 et A2-AC2 ont une expertise particulière au niveau de leurs modes de transport respectifs ainsi que dans la manutention des produits de la PME E2.
- A3** L'allié A3-AL1 a un réseau de 50 distributeurs couvrant la grandeur du territoire américain et connaît donc très bien la réglementation de ces différents marchés. L'allié A3-AL2 connaît aussi très bien la réglementation de ces différents marchés américains. L'acteur A3-AC1 n'a pas vraiment de spécialisation au niveau des exportations.
- A4** L'acteur A4-AC1/A5-AC1 a accès à un réseau de transporteurs et connaissent bien le marché américain. Outre le fait de bien connaître les produits de la PME E4 et son marché, l'allié A4-AL1 n'a pas vraiment d'expérience ni de spécialisation au niveau des exportations.
- A5** L'acteur A4-AC1/A5-AC1 a accès à un réseau de transporteurs et connaissent

bien le marché américain. Outre le fait de bien connaître les produits de la PME E4 et son marché, l'allié A5-AL1 n'a pas vraiment d'expérience ni de spécialisation au niveau des exportations.

- A6** L'allié A6-AL1 parle espagnol et connaît bien les marchés sud américains. Ce dernier a accès à des installations portuaires de qualité mais n'a pas beaucoup d'expérience à l'exportation.
- A7** L'allié A7-AL1 parle espagnol et connaît bien les marchés sud américains. Ce dernier a accès à des installations portuaires de qualité mais n'a pas beaucoup d'expérience à l'exportation.
- A8** L'allié A8-AL1 n'a pas vraiment d'expérience ou de spécialisation au niveau des exportations. Ce dernier connaît cependant très bien son marché.
- A9** L'allié A9-AL1 n'a pas vraiment d'expérience ou de spécialisation au niveau des exportations. Ce dernier connaît cependant très bien son marché
- A10** L'allié A10-AL1 n'a pas vraiment d'expérience ou de spécialisation au niveau des exportations. Ce dernier connaît cependant très bien son marché
- A11** L'allié A11-AL1 n'a pas vraiment d'expériences particulières ni de spécialisation au niveau des exportations. Ce dernier connaît cependant très bien les produits de la PME E8 pour les avoir utilisés depuis quelques années.
- A12** Les alliés A12-AL1, A12-AL2 et A12-AL3 n'ont pas vraiment de spécialisation ni d'expérience logistiques particulières au niveau des exportation. L'allié A12-AL4, bien que n'ayant pas une grande expérience au niveau des exportations, connaît très bien les produits des alliés manufacturiers et détient un savoir-faire relatif à leur manipulation.
- A13** Les alliés A13-AL2, A13-AL3 et A13-AL4 n'ont pour ainsi dire aucune expérience au niveau de l'exportation. Ces derniers connaissent cependant les produits de la PME E10 et savent en faire l'application. L'allié A13-AL1/A14-AL1 connaît très bien les marchés de l'Europe de l'Est, a une grande expérience au niveau des exportations, a une salle de montre à Moscou ainsi que du

personnel parlant le russe.

- A14** L'allié A13-AL1/A14-AL1 connaît très bien les marchés de l'Europe de l'Est, a une grande expérience au niveau des exportations, a une salle de montre à Moscou ainsi que du personnel parlant le russe. Bien que certains des alliés A14-AL2 à A14-AL20 exportent, très peu, voir aucun d'entre eux n'ont d'expérience ni de spécialisation au niveau des exportations vers l'Europe de l'Est.

### 3 Les caractéristiques des partenariats

- A1** Multilatérale (11). Symétrique (11-51). Horizontale (concurrents). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de distribution.
- A2** Bilatérale (2). Asymétrique (40-12 000). De gamme (complémentaires). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de marketing et de distribution.
- A3** Bilatérale (2). Symétrique (200-500). Horizontale (substituts). Consortium (A3-AL2). Accord formel avec contrat. Accord conjoint de marketing et de distribution.
- A4** Bilatérale (2). Symétrique (40-15). Verticale (sous-traitants). Coentreprise (A4-AL1). Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A5** Bilatérale (2). Symétrique (40-20). Verticale (sous-traitants). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A6** Bilatérale (2). Asymétrique (100-20). Horizontale (concurrents). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A7** Bilatérale (2). Asymétrique (100- -). Horizontale (concurrents). Coentreprise (A7-AL1). Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A8** Bilatérale (2). Asymétrique (350-150). Horizontale (concurrents). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de

production.

- A9** Bilatérale (2). Asymétrique (350-2 000). Horizontale (concurrents). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A10** Bilatérale (2). Asymétrique (350-125). Horizontale (concurrents). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A11** Bilatérale (2). Asymétrique (140-10). Verticale (sous-traitants). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de marketing et de distribution.
- A12** Multilatérale (5). Asymétrique (250-21). Horizontale (concurrents). Coentreprise (A12-AL4). Accord formel avec contrat. Accord conjoint de distribution.
- A13** Multilatérale (5). Asymétrique (5-2 000). Verticale (sous-traitants). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de production.
- A14** Multilatérale (21). Asymétrique (9-630). De gamme (complémentaire). Aucune participation à la propriété. Accord formel avec contrat. Accord conjoint de marketing et de distribution.

#### 4 Le fonctionnement de partenariats

- A1** PME E1 et tous les alliés manufacturiers (A1-AL1 à A1-AL10) : promotion et vente de leurs produits respectifs, préparation de la documentation (papiers douaniers, factures etc.), consolidation des envois et des retours.

A1-AL10 : consolidation des envois et des retours, préparation du circuit, livraison des produits et ramassage des matières premières, dédouanement.

- A2** PME E2 : promotion et vente de ses produits et des produits de A2-AL1, planification, consolidation et préparation de la documentation des envois. A2-AL1 : promotion et vente des produits de la PME E2, transmission et suivi des

commandes, réception et livraison des commandes par le réseau de distributeurs. A2-AC1 : transport des envois de la PME E2 à l'acteur A2-AC2. A2-AC2 : transport des envois vers les distributeurs de l'allié A2-AL1.

- A3** PME E3 : préparation de la documentation relatifs aux envois. A3-AL1 : promotion et vente des produits de la PME E3, distribution des produits par son réseau de distributeurs. A3-AL2 : relais entre les distributeurs de A3-AL1 et la PME E3, vérifications de la concordance entre les exigences des clients, des distributeurs et les produits de la PME E3. A3-AC1 : transport des produits de E3 vers les distributeurs de A3-AL1.
- A4** PME E4 : fournit le matériel promotionnel relatif à ses produits à l'allié A4-AL1, forme ce dernier pour la prospection de clients, la vente, l'assemblage final ainsi que l'installation du produit. Prépare la documentation relative aux envois et négocie avec A4-AC1/A5-AC1 l'accès à des transporteurs, prépare ses envois et les installent dans les camions et wagons que l'acteur A4-AC1/A5-AC1 lui envoie. A4-AL1 : fait la promotion, la vente, la réception, l'assemblage et l'installation des produits. A4-AC1 : trouve des transporteurs acceptant les modalités de transport et d'installations des produits et négocie les tarifs relatifs à chaque expédition.
- A5** PME E4 : fournit le matériel promotionnel relatif à ses produits à l'allié A5-AL1, forme ce dernier pour la prospection des clients, la vente, l'assemblage final ainsi que l'installation du produit. Prépare la documentation relative aux envois et négocie avec A4-AC1/A5-AC1 l'accès à des transporteurs, prépare ses envois et les installent dans les camions et wagons que l'acteur A4-AC1/A5-AC1 lui envoie. A5-AL1 : fait la promotion, la vente, la réception, l'assemblage et l'installation des produits. A5-AC1 : trouve des transporteurs acceptant les modalités de transport et d'installation des produits et négocie les tarifs relatifs à chaque expédition.
- A6** PME E5 : fait la promotion et la vente de ses produits dans le pays de l'allié A6-AL1 ainsi que dans les pays avoisinants. Transfert à son allié les technologies relatives à la production (formation des employés, techniques de production etc.).

organise les envois vers ses clients à partir de l'usine de l'allié. A6-AL1 : fournit les installations ainsi que la main d'œuvre. Permet un meilleur contact avec les pays hispanophones et négocie l'accès à des installations portuaires.

- A7** PME E5 : fait la promotion et la vente de ses produits dans le pays de l'allié A6-AL1 ainsi que dans les pays avoisinants. Transfert à son allié les technologies relatives à la production (formation des employés, techniques de production etc.). organise les envois vers ses clients à partir de l'usine de l'allié. A7-AL1 : fournit les installations ainsi que la main d'œuvre. Permet un meilleur contact avec les pays hispanophones et négocie l'accès à des installations portuaires.
- A8** PME E7 : travaille conjointement avec l'allié A8-AL1 à la promotion de ses produits sur les marchés de l'allié. Fabrique la machinerie, la configure et l'installe chez l'allié afin que ce dernier puisse produire. Fait la formation de la main d'œuvre de l'allié et offre un service de support technique sur la machinerie. A8-AL1 : travaille à la promotion des produits, en fait la production, la vente et la distribution sur ses marchés.
- A9** PME E7 : travaille conjointement avec l'allié A9-AL1 à la promotion de ses produits sur les marchés de l'allié. Fabrique la machinerie, la configure et l'installe chez l'allié afin que ce dernier puisse produire. Fait la formation de la main d'œuvre de l'allié et offre un service de support technique sur la machinerie. A9-AL1 : travaille à la promotion des produits, en fait la production, la vente et la distribution sur ses marchés.
- A10** PME E7 : travaille conjointement avec l'allié A10-AL1 à la promotion de ses produits sur les marchés de l'allié. Fabrique la machinerie, la configure et l'installe chez l'allié afin que ce dernier puisse produire. Fait la formation de la main d'œuvre de l'allié et offre un service de support technique sur la machinerie. A10-AL1 : travaille à la promotion des produits, en fait la production, la vente et la distribution sur ses marchés.
- A11** PME E8 : travaille avec l'allié A11-AL1 au développement des systèmes de promotion, de distribution et d'inspection de ses produits. A11-AL1 : transporte

les produits vers les clients, fait des démonstrations aux clients potentiels et inspecte la marchandise avant de la livrer. Travaille aussi avec la PME au développement des systèmes de promotion, de distribution et d'inspection des produits.

- A12** PME E9 et les alliés manufacturiers (A12-AL1 à A12-AL3) : promotion et vente de leurs produits respectifs, préparation de la documentation (papiers douaniers, factures etc.), consolidation des envois et des retours. A12-AL4 : consolidation des envois, préparation du circuit, livraison des produits et dédouanement.
- A13** PME E10 : forme les alliés A13-AL2 à A13-AL4 et quelque uns de leurs employés respectifs à la prospection de nouveaux clients, à l'évaluation du travail à faire ainsi qu'à l'installation des produits. A13-AL1/A14-AL1 : fait le lien entre les alliés contracteurs et la PME E10. Traduit les documents du russe au français pour la PME et fait parvenir les produits par le biais de l'alliance A14. A13-AL2 à A13-AL4 : font la prospection de nouveaux clients ainsi que l'installation des produits de la PME.
- A14** PME E10 : fournit à l'allié A13-AL1/A14-AL1 toute la documentation et les échantillons nécessaires à la promotion et la vente de ses produits. A13-AL1/A14-AL1 : fait la promotion des produits des manufacturiers (PME E10 et alliés A14-AL2 à A14-AL20) par le biais de sa salle de montre de Moscou ainsi qu'en participant à plusieurs expositions et salons en Europe de l'Est. Achemine les produits de l'entrepôt des manufacturiers vers les contracteurs et autres clients finaux, s'occupe de toutes les négociations relatives au transport (dédouanement, ramassage, consolidation etc.). Sécurise les paiements. A14-AL2 à A14-AL20 : fournissent à l'allié A13-AL1/A14-AL1 toute la documentation et les échantillons nécessaires à la promotion et la vente de leurs produits respectifs.

### 5.1 La performance logistique

- A1** L'entrepreneur estime que cette façon de fonctionner lui revient 30% meilleur marché. Il paye aujourd'hui le même prix qu'il payait en 1981 – 1982 (date antérieure à la déréglementation de 1988). Très satisfait du niveau de service; il

est primordial d'avoir un bon service et une manutention appropriée puisque les produits sont fragiles.

- A2** La PME E2 estime que ses coûts totaux de distribution ont été coupés en trois (diminution de 66%). Très satisfait au niveau du service; l'acteur A2-AC1 sait manipuler les produits et les distributeurs de l'allié A2-AL1 permettent à la PME de livrer en plus petites quantités ce qui convient mieux aux clients finaux. La collaboration avec l'allié A2-AL1 facilite aussi la planification de la production puisque les prévisions des commandes sont données un an à l'avance.
- A3** La PME E3 estime que son alliance n'a pas vraiment eu d'effet sur les coûts logistiques associés à ses exportations. L'alliance a cependant permis à la PME E3 d'augmenter considérablement son volume d'exportations vers les États-Unis. De plus, la vérification de la conformité des produits en rapport avec les différentes normes et lois locales est facilitée par la participation des alliés A3-AL1 et A3-AL2, ce qui a pour effet de diminuer les erreurs et ainsi de mieux servir les client finaux.
- A4** La PME E4 a calculé que cette nouvelle façon de faire lui permettait, dans certains cas, d'économiser jusqu'à 15% du coût total d'une commande. Très satisfaits de la diminution des coûts. La formation des alliés a aussi permis d'améliorer le niveau de service.
- A5** La PME E4 a calculé que cette nouvelle façon de faire lui permettait, dans certains cas, d'économiser jusqu'à 15% du coût total d'une commande. Très satisfaits de la diminution des coûts. La formation des alliés a aussi permis d'améliorer le niveau de service.
- A6** Pas vraiment de diminution au niveau des coûts logistiques relatifs aux exportations. Cependant, le fait de travailler avec des partenaires hispanophones facilite les négociations et la vente dans les régions de l'Amérique du Sud.
- A7** Pas vraiment de diminution au niveau des coûts logistiques relatifs aux exportations. Cependant, le fait de travailler avec des partenaires hispanophones facilite les négociations et la vente dans les régions de l'Amérique du Sud.

- A8** Suite à l'implantation de l'alliance, les frais de distribution sont à la charge de l'allié A8-AL1. Cette nouvelle façon de fonctionner a donc diminué considérablement les coûts logistiques relatifs aux exportations. Le service offert aux clients étrangers est aussi nettement meilleur puisque pris en charge par l'allié A8-AL1, lui-même beaucoup plus près des clients finaux.
- A9** Suite à l'implantation de l'alliance, les frais de distribution sont à la charge de l'allié A9-AL1. Cette nouvelle façon de fonctionner a donc diminué considérablement les coûts logistiques relatifs aux exportations. Le service offert aux clients étrangers est aussi nettement meilleur puisque pris en charge par l'allié A9-AL1, lui-même beaucoup plus près des clients finaux.
- A10** Suite à l'implantation de l'alliance, les frais de distribution sont à la charge de l'allié A10-AL1. Cette nouvelle façon de fonctionner a donc diminué considérablement les coûts logistiques relatifs aux exportations. Le service offert aux clients étrangers est aussi nettement meilleur puisque pris en charge par l'allié A10-AL1, lui-même beaucoup plus près des clients finaux.
- A11** La PME E8 estime que l'alliance a permis de baisser tellement les coûts logistiques relatifs aux exportations que le transport des marchandises constitue dorénavant un petit centre de profit pour l'entreprise. C'est-à-dire que la PME charge le transport à ses clients au prix du marché et qu'elle fait des profits sur cette opération puisque les prix qu'elle paye sont inférieurs aux prix du marché. La PME est donc extrêmement satisfaite de la diminution des coûts logistiques relatifs à ses exportations. De plus, par le biais du programme de vérification mécanique et de nettoyage, l'alliance a aussi permis d'améliorer le niveau de service offert aux clients finaux.
- A12** La PME E9 estime que l'alliance permet d'avoir les mêmes coûts logistiques relatifs aux exportations depuis trois ans et admet cependant avoir moins de pertes relatives aux bris lors des envois. Cette situation semble très satisfaisante pour la PME. L'effet principal de l'alliance a été au niveau du service; les produits sont manutentionnés avec plus de soins, ce qui explique qu'il y ait moins de bris. La grande fiabilité de l'acteur A12-AL4 permet aussi aux manufacturiers

de l'alliance de mieux gérer leurs livraisons effectuées dans des fenêtres de livraison (principalement au niveau des livraisons sur chantier). La qualité du service s'en est vue nettement améliorée.

- A13** La PME E10 estime que cette alliance a permis de diminuer les coûts logistiques relatifs à ses exportations; le fait de faire faire l'installation revient beaucoup moins cher que si c'était des employés de la PME qui se déplaçaient pour faire le travail. Le niveau de service a aussi été amélioré puisque ce sont dorénavant les alliés A13-AL2, A13-AL3 et A13-AL4 implantés en Europe de l'Est qui s'occupent de la prospection des nouveaux clients ainsi que du service après-vente.
- A14** La PME E10 estime que cette alliance a tellement diminué les coûts logistiques relatifs à ses exportations que les exportations en Europe de l'Est ne seraient pas envisageables sans l'alliance. La PME E10 est extrêmement satisfaite de la diminution des coûts. Le niveau de service a aussi été amélioré de beaucoup par le travail des employés de l'allié A13-AL1/A14-AL1 au bureau de Moscou.

## 5.2 L'accès à une expertise logistique

- A1** Accès à une expertise au niveau de la manipulation des produits et au niveau du routage des envois.
- A2** Accès à une expertise au niveau de la manipulation des produits, de la gestion des stocks, de la consolidation et du routage des envois avec les acteurs A2-AC1 et A2-AC2. Accès à une expertise au niveau de l'exploitation d'un réseau de distribution ainsi qu'au niveau de la connaissance générale des marchés avec l'allié A2-AL1.
- A3** Accès à une expertise au niveau de l'exploitation d'un réseau de distribution avec l'allié A3-AL1, au niveau de la connaissance de la réglementation et des lois des marchés avec les alliés A3-AL1 et A3-AL2. Accès à une expertise au niveau de la manipulation des produits et du routage des envois avec l'acteur A3-AC1
- A4** Accès à l'expertise de l'acteur A4-AC1/A5-AC1 relatif à la manipulation des produits et à la consolidation d'envois vers les États-Unis, l'ouest canadien et le

Mexique. Accès à l'expertise de l'alliés A4-AL1 relatif à la connaissance générale du marché et à l'assemblage et l'installation du produit.

- A5** Accès à l'expertise de l'acteur A4-AC1/A5-AC1 relatif à la manipulation des produits et à la consolidation d'envois vers les États-Unis, l'ouest canadien et le Mexique. Accès à l'expertise de l'alliés A5-AL1 relatif à la connaissance générale du marché et à l'assemblage et l'installation du produit.
- A6** Accès à une expertise relative à la fabrication du produit ainsi qu'à une expertise relative à la connaissance générale du marché (A6-AL1).
- A7** Accès à une expertise relative à la fabrication du produit ainsi qu'à une expertise relative à la connaissance générale du marché (A7-AL1).
- A8** Accès à une expertise relative à la fabrication du produit ainsi qu'à une expertise relative à la connaissance générale du marché (A8-AL1).
- A9** Accès à une expertise relative à la fabrication du produit ainsi qu'à une expertise relative à la connaissance générale du marché (A9-AL1).
- A10** Accès à une expertise relative à la fabrication du produit ainsi qu'à une expertise relative à la connaissance générale du marché (A10-AL1).
- A11** Accès à une expertise relative à la manutention des produits et au routage des envois (A11-AL1).
- A12** Accès à une expertise relative à la manutention des produits et au routage des envois (A12-AL1).
- A13** Accès à une expertise relative à la prospection de nouveaux clients et à la connaissance générale des marchés auprès de l'allié A13-AL1/A14/AL1 et des alliés A13-AL2, A13-AL3 et A13-AL4. Accès à une expertise relative à l'installation des produits par les alliés A13-AL2, A13-AL3 et A13-AL4.
- A14** Accès à une expertise logistique au niveau de l'exportation vers les marchés de l'Europe de l'Est ainsi qu'au niveau de la consolidation d'envois sous forme de conteneurs mixtes auprès de l'allié A13-AL1/A14/AL1.

### 5.3 Les destinations d'exportation

- A1** L'alliance rend la PME E1 et ses partenaires manufacturiers plus compétitifs sur les marchés américains mais ne leur a pas permis d'exporter plus loin, vers d'autres pays.
- A2** L'alliance a permis à la PME E2 d'être compétitive au niveau des prix à la grandeur des États-Unis alors qu'elle ne l'était qu'à 500 miles de l'usine. L'alliance a permis à la PME de vendre aux États-Unis, plus loin que la Nouvelle-Angleterre.
- A3** L'accès au réseau de distributeurs a permis à la PME de vendre ses produits dans des régions des États-Unis dans lesquelles elle ne vendait pas auparavant (notamment Hawaii).
- A4** L'alliance a rendu la PME plus compétitive sur les marchés du nord-ouest américain et elle y exporte beaucoup plus qu'auparavant.
- A5** L'alliance a rendu la PME plus compétitive sur les marchés mexicains et elle y exporte beaucoup plus qu'auparavant.
- A6** L'accès aux installations portuaires douze mois par années a facilité la vente dans les pays d'Amérique du Sud. La PME est maintenant plus compétitive sur ces marchés et y vend davantage.
- A7** L'accès aux installations portuaires douze mois par années a facilité la vente dans les pays d'Amérique du Sud. La PME est maintenant plus compétitive sur ces marchés et y vend davantage.
- A8** En fonctionnant d'une telle manière, la PME contourne les coûts relatifs à la législation sur le bois d'œuvre, ce qui rend ses produits plus compétitifs sur les marchés américains. Par son allié A8-AL1, la PME vend dorénavant ses produits dans des régions où elle ne vendait pas avant.
- A9** En fonctionnant d'une telle manière, la PME contourne les coûts relatifs à la législation sur le bois d'œuvre, ce qui rend ses produits plus compétitifs sur les marchés américains. Par son allié A9-AL1, la PME vend dorénavant ses produits

dans des régions où elle ne vendait pas avant.

- A10** En fonctionnant d'une telle manière, la PME contourne les coûts relatifs à la législation sur le bois d'œuvre, ce qui rend ses produits plus compétitifs sur les marchés américains. Par son allié A10-AL1, la PME vend dorénavant ses produits dans des régions où elle ne vendait pas avant.
- A11** L'alliance n'a pas vraiment permis d'exporter vers de nouvelles destinations mais a certainement permis à la PME d'être plus compétitive et d'offrir un meilleur service vers les destinations où elle exportait déjà.
- A12** L'alliance a permis d'exporter plus facilement vers les états de l'ouest et du nord-ouest des États-Unis et a certainement permis à la PME d'être plus compétitive et d'offrir un meilleur service vers les destinations où elle exportait déjà.
- A13** C'est principalement l'alliance A14 qui a permis à la PME E10 d'exporter vers les marchés de l'Europe de l'Est. Cependant, par complémentarité, l'alliance A13 a aussi favorisé les exportations de la PME vers ces destinations.
- A14** C'est principalement l'alliance A14 qui a permis à la PME d'exporter vers les marchés de l'Europe de l'Est. Il est évident que la PME E10 n'aurait pas pu exporter seule vers ces marchés.