

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

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

PAR
ABDALLAH OUMALEK

LES ALLIANCES STRATEGIQUES CHEZ LES PME EXPORTATRICES
QUEBECOISES : UNE STRATEGIE D'EXPORTATION VERS D'AUTRES PAYS QUE
LES ETATS-UNIS

NOVEMBRE 2004

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.

Remerciements

Je remercie dieu, mes parents, mon directeur de recherche M. André Joyal et le comité d'évaluation M. Michel Arcand et Saïd Zouiten.

Je remercie aussi Mme Rose Manon du C.L.D de Maskinongé et Mme Lise Bourdage du CLD de Trois-Rivières et de Mme Renée Fournier du C.L.D de Shawinigan et tous ceux qui m'ont supporté.

Table des matières

	Pages
Introduction.....	001
Chapitre1: La PME et la croissance via les alliances stratégiques	003
1-1 Les spécificités des PME.....	004
1-2 Les valeurs des propriétaires-dirigeants et l'objectif de croissance de leur entreprises....	008
1-3 La croissance des PME et les alliances stratégiques.....	013
1-4- L'enjeu des alliances stratégiques chez les PME de pays développés et les pays en voie de développement.....	017
Chapitre 2: Contexte de l'exportation et la diversification des marchés à l'exportation chez les PME	
2-1 Contexte général	
Introduction.....	020
2-1-1 Mondialisation de l'économie.....	021
2-1-2 Impact de la globalisation des marchés sur les PME au Canada.....	022
2-1-3 Facteurs influençant la globalisation des activités chez les PME.....	024
2-2 Contexte de l'exportation chez les PME.....	026
2-2-1 Aperçu sur les statistiques des exportations québécoises.....	026
2-2-2 Les facteurs favorisant l'exportation.....	028
2-2-3 Les obstacles et problèmes à l'exportation.....	029
2-3 Contexte de la diversification des marchés à l'exportation.....	034
2-3-1 Développement international de la PME.....	034
2-3-2 Stratégies de développement international de la PME.....	038
Chapitre 3: Les alliances stratégiques et les PME exportatrices	
3-1 La définition des alliances stratégiques.....	041
3-2 Le pourquoi des alliances stratégiques.....	045
3-2-1 Le fondement théorique des alliances stratégiques.....	045
3-2-2 Le fondement pratique des alliances stratégiques.....	048
3-3 Les alliances stratégiques chez les PME exportatrices.....	056
3-3-1 L'importance potentielle des alliances stratégiques chez les PME.....	056
3-3-2 L'enjeu des alliances stratégiques pour les PME exportatrices.....	065
3-3-3 Synthèse et réflexions.....	069
Chapitre 4: Méthodologie et résultats.	
Section I : Méthodologie	
1- Contexte théorique.....	075
2- Modèle conceptuel.....	076
3- Objectif général de la recherche.....	077
4- Objectifs spécifiques de la recherche.....	077
5- Méthode de cueillette des données.....	078

6- Echantillon.....	079
7- Entrevue et questionnaire.....	080
8- Méthodologie d'analyse.....	081
Section II: Résultats.	
Sous-section I : Présentation des résultats.....	081
Sous-section II : Analyse des entrevues.....	087
Chapitre 5 : Synthèse générale.....	114
Conclusion	
1- Résumé.....	129
2- Limites de la recherche	131
3- Recommandations	131
Bibliographie	
Annexes	

Tableaux

Tableau n° 1	Classification des firmes selon leur taille (nombre d'employés) dans quelques pays de l'OCDE
Tableau n° 2	Critères de définition d'une PME
Tableau n° 3	Les principales typologies des propriétaires-dirigeants
Tableau n° 4	Classement des objectifs déclarés prioritaires chez les propriétaire-dirigeants.
Tableau n° 5	Classement des motivations au travail
Tableau n° 6	Le modèle de développement de Churchill et Lewis (1983).
Tableau n° 7	Le modèle de développement de Greiner (1972/1998).
Tableau n° 8	Répartition des exportations internationales de biens du Québec selon les régions du Monde.
Tableau n° 9	Les problèmes liés à l'exportation.
Tableau n° 10	Définitions des types d'alliances
Tableau n° 11	Facteurs explicatifs des alliances selon Allaire et Firsirotu (1990).
Tableau n° 12	Les six motifs génériques des alliances stratégiques

Figures

Figure n° 1	Typologie sur « Continuum » (Julien, 1997)
Figure n° 2	Les milieux incubateurs Modèle de création d'entreprises (Belley, 1994)
Figure n° 3	Les cinq étapes de développement international
Figure n° 4	Allongement du cycle de ventes par la diversification dans les marchés extérieurs
Figure n° 5	Facteurs affectant la propension d'une firme à développer des alliances stratégiques selon Varadajan et Cunningham (1995)
Figure n° 6	Les cinq types de structure-réseau présentés par Suarez-Villa et Louis (1998).

Introduction

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre des études de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement dispensés à l'Université des Québec à Trois-Rivières. Ce mémoire est un support de notre travail de recherche auprès des entreprises de la région de la Mauricie. Le thème traité porte sur les alliances stratégiques auprès des entreprises.

En effet, les alliances stratégiques représentent un moyen pertinent de développement et croissance chez les entreprises multinationales. Par ce biais, les multinationales arrivent à accroître leurs tailles, leurs ressources, leurs spécialisations et par voie de conséquence leur compétitivité. Comme les alliances stratégiques sont une stratégie qui a donné ses fruits après des grandes entreprises, notre initiative est de voir si c'est le cas des alliances stratégiques chez les PME.

Comme il sera développé en chapitre 5 (méthodologie de recherche), nous avons concentré notre étude sur les PME exportatrices de la Mauricie pour deux raisons. Tout d'abord, nous nous sommes limités aux entreprises de la région de la Mauricie pour des raisons logistiques : l'idéal serait que notre échantillon comporte des entreprises de toutes les régions du Québec. Aussi, dans la région de la Mauricie, nous avons pu profiter des contacts de notre directeur recherche qui nous ont facilité la prise de contact avec les entreprises. Quant à notre concentration sur les entreprises exportatrices, ce choix est dû à notre intérêt à l'égard du secteur de l'exportation que nous ressentons et partageons avec notre directeur de mémoire. Aussi, à notre avis, les entreprises exportatrices sont parmi les types d'entreprises qui sont les plus proactives et portées à développer de nouvelles stratégies de croissance et de collaboration. Certes, les entreprises exportatrices ont un enjeu très sensible. Cet enjeu est stimulé par le phénomène de la mondialisation et qui est déterminé par une concurrence internationale acharnée et une demande internationale potentielle importante.

Ce-ci étant, pour nous munir du bagage nécessaire permettant de répondre à notre question de recherche (question managériale) et aux questions d'investigation, nous avons pensé opportun

d'effectuer notre revue littéraire sous forme de trois chapitres. Avant d'expliquer le contenu de ces trois chapitres, il convient d'annoncer notre question recherche qui est :

Les alliances stratégiques, sont elles une stratégie pertinente et pratique pour diversifier les marchés à l'exportation ?

Le premier chapitre s'intitule : les PME et leur croissance potentielle via les alliances stratégiques. Il parle du lien entre la croissance et les alliances stratégiques en passant par les spécificités des PME et les valeurs des propriétaires-dirigeants. Ce chapitre porte aussi sur l'enjeu des alliances stratégiques chez les PME des pays développés et des pays en voie de développement. Il va sans dire que cette précision laisse penser que cette même étude devrait être confirmée dans l'autre côté et qui est un pays en voie de développement.

Le deuxième chapitre porte le titre : le contexte de l'exportation et la diversification des marchés chez les PME. Premièrement, nous avons commencé par évoquer le contexte général en abordant les sous thèmes liés à la mondialisation et ses influences sur les PME exportatrices québécoises. Deuxièmement, nous avons transcrit une vue générale sur le contexte de l'exportation en présentant la définition, les statistiques québécoises récentes, les facteurs, obstacles et problèmes à l'exportation. Troisièmement, nous avons soumis une revue littéraire sur le contexte de la diversification des marchés à l'exportation chez les PME. Dans ce sens, nous avons parlé du développement international et des stratégies de développement international et les facteurs déclanchant cette internationalisation chez les PME.

Le troisième chapitre concerne les alliances stratégiques et les PME exportatrices. Durant ce chapitre, nous avons essayé d'initier notre recherche par une définition des alliances stratégiques et par évoquer le fondement de ces alliances stratégiques. Enfin, nous nous sommes attaqués au thème des alliances stratégiques chez les PME exportatrices. Notre revue littéraire des travaux les plus récents nous a permis d'établir un cadre d'analyse de notre étude qui porte sur l'importance (potentielle) et l'enjeu des alliances stratégiques chez les entreprises exportatrices québécoises. En conclusion de ce troisième chapitre, nous avons présenté notre synthèse et nos propres réflexions sur le thème des alliances stratégiques chez les PME exportatrices.

Chapitre I : La PME et la croissance via les alliances stratégiques.

La problématique de la PME est une problématique qui attire l'attention des acteurs économiques, sociaux et politiques des différents pays. Les PME représentent la majorité des entreprises dans le tissu économique et la source d'emploi par excellence dans presque tous les domaines. Selon le 6^{ème} rapport de l'observatoire Européen des PME (2000), les PME (moins de 250 employés) représentent 99.8% du total des entreprises Européennes et emploient 66% du total des emplois. Tandis que les Grandes Entreprises (plus de 250 salariés) représentent 0.2 % du total des entreprises Européennes et emploient 34% du total de la Main d'œuvre. Au Canada, le rapport récent du FCEI (2002) divulgue des statistiques où, sur les 969 338 des firmes enregistrées avec employés salariés, les PME (moins de 500 employés) représentent 99.8% tandis que les grandes entreprises (plus de 500 employés) représentent 0.2% seulement. Le même rapport confirme que la majeure partie des nouveaux emplois sont créés par les PME.

Le lecteur de ce mémoire, doit certainement remarquer la différence de classification des PME par rapport aux grandes entreprises dans l'union Européenne et dans le Canada. En effet, les critères de classification des PME et même les critères de sa définition ne font pas le consensus de tout le monde. Le tableau n° 1, ci-dessous, présente un tableau comparatif de ces différences de classification. En réalité, les critères de classification et de définition des PME diffèrent souvent, non seulement, de pays en pays mais parfois même d'un programme d'aide gouvernementale à un autre. Pour notre étude, nous nous référons au tableau 2 qui représente les critères de définition d'une PME.

Tableau n° 1 : Classification des firmes selon leur taille (nombre d'employés) dans quelques pays de l'OCDE

Pays	Petites firmes	Moyennes firmes	Grandes firmes
Autriche	1-9	10-100	101
Union Européenne	1-49	50-249	250
États-Unis	1-250	251-500	501
Japon	1-49	50-500	501
Suisse	1-20	21-100	101

Notre objectif visé par ce chapitre I est d'initier brièvement le lecteur au monde de la PME et de la PME exportatrice (dans les pays industrialisés et les pays en voie de développement) avant de passer au thème de la diversification des exportations et enfin déboucher au thème des alliances stratégiques chez les PME exportatrices. Ainsi, durant ce chapitre, nous aborderons synthétiquement, le thème de spécificités des PME, les valeurs des Propriétaires-dirigeants des PME, la croissance des PME, la croissance et le processus de développement des exportations, la croissance et les alliances stratégiques, les PME des pays industrialisés et celles des Pays en voie de développement et le comportement stratégiques des PME exportatrices. Le fil conducteur que nous respecterons tout au long de ce chapitre est celui de commencer par la prise en connaissance de l'enjeu de la PME et de la PME exportatrice québécoise (pays développés) et des PME des pays en voie de développement. Ceci devrait permettre au lecteur de connaître la PME de l'intérieur avant d'essayer de la situer dans le cadre de diversification de marchés à l'exportation des PME par le biais des alliances stratégiques.

1-1 Spécificités des PME :

Selon Torres (1997), les PME sont spécifiques dans la mesure où elles ne sont pas un modèle réduit des grandes entreprises. Elles ont les mêmes traits caractéristiques et peuvent être considérées comme un objet d'étude mais demeurent, cependant, hétérogènes même lorsqu'elles sont considérées comme faisant partie d'un même champ d'étude.

De son côté, Gasse (1994) précise que les PME sont spécifiques dans la mesure où elles œuvrent dans un environnement turbulent, elles ont souvent des ressources restreintes, elles font preuve d'une grande capacité d'adaptation et ont une capacité de réaction rapide. En effet, la spécificité des PME peut être considérée en se situant sur trois niveaux. Il s'agit du niveau des propriétaires-dirigeants, le niveau de l'organisation et le niveau de l'environnement.

Les spécificités liées au propriétaire-dirigeant se résument principalement à l'emprise de sa personnalité, des motivations et de ses objectifs sur la PME. Il s'agit, plus précisément, de son omniprésence et sa faiblesse de délégation de pouvoir de décision et de son partage déficient de l'information.

En ce qui concerne les spécificités liées à l'organisation, elles se résument dans les points suivants: faible exigence de différenciation des fonctions (marketing, finances...), les problèmes ne sont ni simples, ni compliqués mais complexes et la résolution des problèmes suppose une réflexion globale.

Enfin, au niveau de l'environnement, les PME sont connues par leur proximité du client (relation personnelle), leur proximité psychologique et géographique des marchés, leur vulnérabilité vis-à-vis des changements, leur recherche d'environnement stable par une stratégie de niche et de l'interstice et enfin par leur difficulté d'accès aux grands marchés et main d'œuvre qualifiée.

Pour conclure cette présentation des spécificités des PME, il convient de faire un rappel du thème de la typologie des PME. Les chercheurs en PME classifient les PME par différents critères qui se résument en critères quantitatifs et qualitatifs. Le tableau n°2, ci-dessous, présente ces critères.

Tableau n° 2 : Critères de définition d'une PME

Critères de nature quantitative	Critères de nature qualitative
Nombre d'employés	Caractéristiques de l'entreprise
Chiffre d'affaires	Processus de gestion
Notion juridique de l'indépendance de l'entreprise	Propriétaire indépendant et latitude décisionnelle
Montant de l'actif du bilan	Nombre et nature des activités de planification
Valeur ajoutée	Centralisation de la direction (propriétaire dirigeant vis à vis équipe)

Source : Tableau inspiré de Julien (1997); Marchesnay et Messeghem (2001); D'Amboise et Muldoulney (1998) et Atkins et Lowe (1997).

Pour ce mémoire, nous tenons à préciser que la typologie encadrant notre travail de recherche est celle de Julien (1997). Cette dernière est présentée sur figure n°1 ci-dessous. Elle se distingue par sa portée sur «continuum» et par sa globalité.

Figure n° 1 : Typologie sur « Continuum » (Julien, 1997)

1. a dimension brute		
Nombre d'employés, actifs, chiffre d'affaires ou de ventes		
0 ou 1	-----	200 à 500 employés
2. Le secteur		
De traditionnel ou mature ou à		à secteurs modernes ou à
pour les consommateurs	-----	produits secondaires, ou de
		pointe (selon les définitions)
3. Le marché		
Local, protégé	-----	<u>International, ouvert</u>
4. Contrôle et organisation		
Centralisée	-----	<u>décentralisée, à un</u>
		<u>ou plusieurs niveaux</u>
Indépendance forte	-----	<u>liée (satellite)</u>
5. Stratégie		
intuitive de survie, à faible risque	-----	<u>Formalisée</u>
		<u>de croissance à haut risque</u>
6. Technologie traditionnelle,		
Mature, innovation faible,	-----	de pointe, organisée, radicale
spontanée incrémentale		

Source : Les PME : Bilan et perspectives (1997)

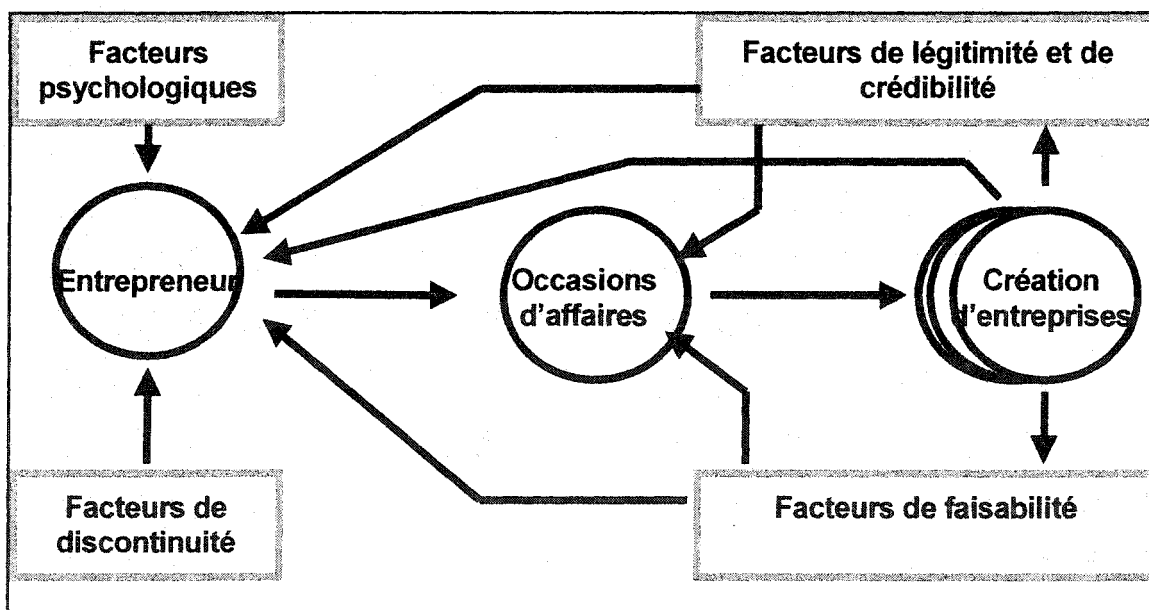
1-2 Les valeurs des propriétaires-dirigeants et l'objectif de la croissance de leurs PME.

Comme nous l'avons mentionné à la section précédente, le propriétaire-dirigeant joue un rôle omniprésent au sein de la PME. Ses valeurs exercent une grande influence sur le développement de l'entreprise. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous limiterons à la brève présentation des valeurs des propriétaires-dirigeants, de leurs typologies et de leur influence sur la croissance de l'entreprise.

1-2-1 Brève présentation des valeurs de dirigeant :

En effet, les valeurs des propriétaires-dirigeants sont la cause de la création de leurs entreprises. Le modèle, ci-dessous, de Belly (1994) donne un cadre d'analyse de cette problématique en subdivisant ces valeurs en : facteurs psychologiques, facteurs de discontinuité, facteurs de légitimité et de crédibilité, facteurs de faisabilité et sources d'occasions d'affaires.

Figure n° 2 : Les milieux incubateurs Modèle de création d'entreprises
(Belley, 1994)



Parmi les facteurs psychologiques il y a le besoin d'accomplissement, le besoin d'autonomie, l'internalité de contrôle, la propension à la prise de risque (financier, carrière, familial) et le leadership.

Les facteurs de discontinuité sont subdivisés en déplacements négatifs et positifs. Parmi les déplacements négatifs (imposés de l'extérieur/hors de contrôle de l'individu) il y a: perte d'emploi, insatisfaction au travail, cycle de vie, réglementation de secteurs économiques...

Les déplacements positifs se résument en l'identification d'une opportunité par l'entrepreneur lui même ou d'une provenant de l'offre d'une autre personne ou d'un autre organisme.

Parmi les facteurs de légitimité et de crédibilité il y a la culture entrepreneuriale (valeurs sociales) et la présence d'images d'imitation (famille, milieu de travail...).

Parmi les facteurs de faisabilité il y a: la disponibilité du capital, accessibilité aux fournisseurs et aux marchés, disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, programmes et réglementations gouvernementales...

Parmi les sources d'occasion d'affaires il y a celles liées à l'expérience (essaimage, offre d'un tiers, passe-temps, travail en parallèle) et celles non liées à l'expérience (association, franchise) et il y a l'innovation.

En ce qui concerne les motivations pour démarrer en entrepreneuriat chez les propriétaires-dirigeants, Birely et Westhead (1994) distinguent le besoin d'être reconnu, le besoin de l'indépendance, le besoin de développement personnel, la préoccupation par son bien-être et celle de son entourage...

Quant aux motivations des entrepreneurs (propriétaires-dirigeants) pour continuer en affaires, Kuratko et al., (1997) distinguent les récompenses intrinsèques (financières), l'indépendance, l'autonomie (reconnaissance, défi, croissance) et la sécurité familiale.

1-2-2 Typologie des propriétaires-dirigeants

La typologie des propriétaires-dirigeants est un thème largement étudié par les chercheurs en PME. Chacune des typologies avancées par les auteurs focalise sur le propriétaire-dirigeant (entrepreneur) pour proposer une manière différente pour aborder les PME. Dans le cadre de ce mémoire nous citons le tableau comparatif n° 3 des principales typologies des propriétaires-dirigeants. Notre objectif est de cerner le profil des propriétaires-dirigeants sensibles à l'adoption des stratégies de croissance de leur PME.

Tableau n° 3 : Les principales typologies des propriétaires-dirigeants

Smith (1967)	artisan	opportuniste		
Colins et Moore (1970)	administratif	indépendant		
Laufer (1975)	manager	Orienté vers la croissance	Orienté vers l'efficacité	artisan
Filey et Aldag (1975)	Entreprise artisanale	Entreprise promotionnelle	Entreprise administrative	
Braden (1977)	Gardien	Gestionnaire		
Stanworth et Curran (1978)	Artisan	Classique	Gestionnaire	
Miles et Snow (1978)	prospecteur	innovateur	suiveur	réacteur
Cooper et Dunkelberg (1982)	Artisanale	Recherche de l'indépendance	Orientée vers la croissance	
Marchesnay (1988)	PIC	CAP		
Lafuente et Salas (1989)	Artisan	Orienté vers le risque	Orienté vers la famille	Managérial

Source : GREPME (1997); Fillion (2000); Woo et al (1989)

Partant de ce tableau comparatif des principales typologies des propriétaires-dirigeants, nous pensons que la typologie de Smith (1967) et celle de Laufer (1975) correspondent le plus à notre vision générale des propriétaires-dirigeants des PME à contacter.

Au niveau de la typologie de Laufer (1975), nous nous limiterons à l'étude du propriétaire-dirigeant orienté vers la croissance. Cette typologie stipule que la motivation de base de l'entrepreneur est le pouvoir de réalisation (surmonter les défis) et que son objectif en affaire est la croissance. La croissance pour ce type d'entrepreneur est considérée comme un moyen pour satisfaire le désir de succès et de statut. En ce qui concerne sa stratégie de croissance, Laufer précise qu'il s'agit d'une croissance subordonnée à l'autorité et à l'autonomie financière.

Au niveau de la typologie de Smith (1967), nous pensons que la croissance par le moyen des alliances stratégiques sera plus acceptée et appréciée par l'entrepreneur du type opportuniste. Smith précise que ce type d'entrepreneurs vise la croissance, pratique des stratégies de développement diversifiées, adopte un style de gestion professionnel (facilité de délégation) et gère des entreprises flexibles.

1-2-3 Les valeurs du dirigeants et la croissances de la PME.

Les études en PME et précisément en entrepreneurship considèrent le propriétaire-dirigeant comme un personnage essentiel au cœur de l'activité entrepreneuriale (Gartner, Shaver, Gatwood et Katz, 1994 cités dans Ivanaj et Gehin (1997)). De même, le profil des dirigeants d'entreprises est reconnu depuis un certain temps par de nombreux auteurs comme un facteur important quant aux choix stratégiques effectués (Kets de vries et Miller, 1988), notamment dans les PME (Julien et Marchesnay, 1988).

Ainsi, les valeurs du dirigeant ont une grande influence sur la croissance de la PME. Dans ce sens, nous citons comme référence l'étude de Ivanaj et Gehin (1997) effectuée auprès de 500 entreprises de la plasturgie en France (1993). Cette étude situe l'objectif de la croissance entre les objectifs déclarés prioritaires chez les propriétaires-dirigeants (tableau n° 4 ci-dessous) et

dresse un profil des valeurs des dirigeants par rapport à l'objectif de la croissance. (Tableau n° 5 ci-dessous).

Tableau n° 4 : Classement des objectifs déclarés prioritaires chez les propriétaire-dirigeants.

Objectifs	Pourcentage
Rentabilité et productivité	88 %
Bien être des salariés	62 %
Leadership dans la branche	44 %
Efficacité technique	41 %
Croissance	38 %
Stabilité	8.8 %
Maximisation du bénéfice	5.9 %

Source : Ivanaj et Gehin (1997)

Ce tableau nous démontre que la croissance fait partie des priorités des propriétaires-dirigeants des PME. Reste à savoir quelle stratégie adopter pour atteindre cette croissance? Notre mémoire tentera de répondre (en partie) à cette question partant de l'hypothèse que les alliances stratégiques s'avèrent une stratégie pertinente pour réaliser rapidement leur croissance (au niveau national et international).

Tableau n° 5 : Classement des motivations au travail

Ordre de classement	Dirigeants suivant l'objectif de la croissance	Dirigeants ne suivant pas l'objectif de la croissance
1	Prendre des initiatives	L'intérêt du travail
2	Les responsabilités	Les responsabilités
3	L'intérêt du travail	Bien gagner sa vie
4	Une bonne ambiance de travail	Une bonne ambiance de travail
5	Bien gagner sa vie	Prendre des initiatives

Source : Ivanaj et Gehin (1997)

Ce tableau démontre que les propriétaires-dirigeants suivant l'objectif de croissance sont plus enclins à prendre des initiatives. Par contre les dirigeants ne visant pas l'objectif de la croissance ne donnent pas de priorité à la prise de l'initiative. Cette remarque est intéressante dans la mesure où nouer des alliances stratégiques et viser l'objectif de la croissance sont deux actions qui vont en parallèle. Autrement dit, ceci confirme notre vision de développement de la croissance au niveau national et international par le moyen des alliances stratégiques chez les PME.

1-3 La croissance et les alliances stratégiques.

Comme mentionné en introduction de ce mémoire, ces dernières quinzaines d'années sont marquées par l'émergence des alliances stratégiques chez les firmes multinationales. Certes, il s'agit là dessus d'un nouveau mode de croissance chez les grandes entreprises. La question partielle que nous examinerons dans notre travail de recherche est la suivante : peut on considérer les alliances stratégiques comme un moyen de croissance chez les PME ?

Pour établir un cadre d'examen de cette question chez les PME exportatrices, nous examinerons brièvement la littérature en croissance via les alliances stratégiques chez les grandes entreprises ensuite nous ferons de même pour les PME.

En effet, selon Noël et Jorge (1995 cité dans El-Fillali El-Youssofi, 2000), la croissance des FMN passe par quatre étapes. Il s'agit d'abord de la croissance nationale et puis des modalités d'entrée aux marchés étrangers qui sont: la modalité marchande, la modalité intégrée et la modalité concertée.

La croissance nationale qui représente la première étape se manifeste par le déploiement de l'activité de l'entreprise à l'échelle nationale. Selon Noël (1990, cité dans El-Fillali El-Youssofi, 2000), cette stratégie consiste à favoriser le développement « d'une compétence distinctive unique sur laquelle la firme pourra compter pour assurer son développement ». Durant cette phase, l'exportation n'est qu'occasionnelle.

La seconde étape qui se rapporte à la «modalité marchande» (contractuelle) consiste en l'exportation à l'étranger sans un point de vente propre à l'entreprise à l'étranger. Dans cette étape, l'objectif de l'entreprise est d'élargir son marché pour réaliser des économies d'échelle.

La troisième étape correspond à la « modalité intégrée » d'entrée au marché étranger est celle de l'IDE (Investissement Direct à l'Étranger). Selon Noël (1990), il s'agit à ce niveau d'une « stratégie de croissance nationale déployée de façon autonome dans plusieurs pays ». L'objectif stratégique est similaire à celui adopté dans la première étape. Il s'agit de *«établir des compétences distinctives différentes dans plusieurs pays en s'ajustant aux demandes nationales exprimées dans chacun d'eux»*. Selon El-Fillali El-Youssofi (2000), jusqu'à la fin des années 1960, l'IDE prenait essentiellement la forme de filiales créées. Depuis les années 1970, les acquisitions et les fusions ont pris le relais des filiales pour plusieurs raisons: rapidité de réaction, coûts moindres, risque d'obsolescence moindre, risque économique moindre que pour une nouvelle création et enfin le caractère national et local de l'investissement (barrières à l'entrée économiques, politiques et culturelles moindres).

La quatrième étape qui se rapporte à la modalité concertée implique une stratégie de consolidation des opérations internationales. Selon Noël (1990 cité dans El-Fillali El-Youssofi, 2000) la stratégie adoptée lors de cette phase est multidomestique, elle consiste à «équilibrer les objectifs d'efficience nationale dans plusieurs pays et d'efficience globale de l'entreprise ». L'apprentissage peut se faire par greffe telle que l'acquisition d'entreprises étrangères (qui suppose l'acquisition d'une part de marché mais pas nécessairement d'une expertise/ ou par les alliances stratégiques (qui permet d'atteindre les deux objectifs de part de marché et d'expertise).

En ce qui concerne les PME, les principaux modèles de développement et de croissance des PME sont ceux de Churchill et Lewis (1983) et Greiner (1972/1998). Ces deux modèles sont présentés, ci-dessous, en tableaux 6 et 7. Ces modèles subdivisent le cycle de vie de l'entreprise en 5 phases. Pour Greiner il s'agit des phases: créativité, direction, délégation, coordination et collaboration. Pour Churchill et Lewis, il s'agit des phases: existence,

maintien, réussite/désengagement, réussite/expansion, essor et exploitation maximale des ressources.

Tableau n° 6 : Le modèle de développement de Churchill et Lewis (1983).

	Stade 1 Existence	Stade 2 Maintien	Stade 3 (D) Réussite/ désengagement	Stade 3 (G) Réussite/ expansion	Stade 4 Essor	Stade 5 Exploitation maximale des ressources
Principaux problèmes	Recherche clientèle/service/ produits	Rapport entre les revenus et les dépenses	Maintien permettant le retrait de l'entrepreneur	On se prépare à plus	Obtenir la croissance rapide et de la financer	Hiérarchique et personnelle
Style de gestion	Supervision directe	Supervision indirecte	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Divisionnelle	Structure plus complexe
Organisation	Simple/ supervision directe	Simple/ supervision indirecte	Délégation	Délégation	Structure décentralisée ou fragmentée	Opérationnelle et stratégique
Planification	Nulle	Prévisions financières	De base	Croissance	Opérationnelle et stratégique	Structure plus complexe
Stratégie	Rester en vie	Survie	Maintien	Ressources de croissance	Croissance	TRI
Entrepreneur	Central	Central	Prend moins de place	Prend moins de place	Distinction	Distinction

Tableau n° 7 : Le modèle de développement de Greiner (1972/1998).

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Objectifs	Fabrication et vente	Efficacités des opérations	Expansion de marché	Coordination de l'organisation formalisation	Résolution des problèmes et innovation
Structure	Informelle	Fonctionnelle	Décentralisation géographique	Beaucoup de personnel et de produits	Matrice et comité ad hoc/ gestion de projets
Style de management	Individualiste, entrepreneurial	Professionnalisation	Délégation division	Surveillance	Participatif
Crises	leadership	Autonomie	Contrôle	Bureaucratie	???
Problèmes ou symptômes	Besoin d'être plus efficace. Besoin de finances. Trop de responsabilités. Désuétude des compétences.	Sentiment de frustration parmi les employés	Sentiment de perte de contrôle sur une grande partie des opérations. Division des procédures	Paliers hiérarchiques. Lourdeur et rigidité des procédures formelles. Méfiance.	Saturation psychologique des employés
Solution	Mise en place d'un gestionnaire professionnel	Décentralisation et délégation du pouvoir	Mise en place des méthodes permettant une meilleure coordination	Mise en place des méthodes permettant une meilleure coordination	Conditions de travail innovatrices

Le principe de base du modèle de Churchill et Lewis (1983) est que chaque phase de croissance et développement demande la maîtrise de différentes compétences de la part du propriétaire-dirigeant. Chaque phase de croissance fait appel à l'utilisation des ressources pouvant être de plus en plus diversifiées et que le développement de l'entreprise amène la mise en place de modes de gestion, de direction et de planification de plus en plus structurées

ou sophistiquées. Les stratégies adoptées au niveau de chaque phase de croissance des PME sont respectivement: rester en vie, survie, maintien, recherche de croissance et la croissance.

Le principe de base du modèle de développement de Greiner (1972/1998) est que chaque phase d'évolution se trouve suivie d'une période « révolutionnaire » (une crise) qui permet le passage à la phase suivante. Les solutions envisagées ou les nouveaux modes de gestion mis en place durant une phase d'évolution seraient des sources de la crise subséquente. Les objectifs visés au niveau de chaque phase de croissance des PME sont respectivement : fabrication et vente, efficience des opérations, expansion du marché, consolidation de l'organisation (fabrication) et enfin la résolution des problèmes et innovation.

A notre avis, l'action de nouer des alliances stratégiques peut être le sixième stade de développement et croissance des PME tant au niveau du modèle de Churchill et Lewis (1983) qu'au niveau du modèle de Greiner (1972/1998). Par voie de conséquence, l'un des objectifs de ce mémoire est de chercher à confirmer et détailler cette sixième phase auprès des entreprises interviewées en essayant de l'adopter au modèle de Churchill et Lewis (1983) (principaux problèmes, style de gestion, organisation, planification, stratégie et entrepreneur) et celui de Greiner (1972/1998) (objectifs, structure de l'entreprise, style de management, crises, problèmes ou symptômes et solutions).

1-4 L'enjeu des PME des Pays développés et des pays en voie de développement en alliances stratégiques.

L'enjeu des alliances stratégiques au sein des PME sera débattu dans le troisième chapitre. Bien entendu, notre exemple de la PME du pays industrialisé sera la PME exportatrice québécoise. Pour éviter la redondance et pour être plus spécifique, nous discuterons dans cette section, premièrement, de l'intérêt qu'à une PME d'un pays industrialisé de nouer des alliances stratégiques avec son homologue dans un pays en voie de développement et dans un deuxième temps le même intérêt de la part d'une PME d'un pays en voie de développement.

1-4-1 L'enjeu des PME des pays développés en alliances stratégiques.

En effet, l'intérêt derrière une alliance stratégique avec une PME d'un pays en voie de développement se veut de nature éthique et économique. Selon Donckels et Lambrecht (1995), certains dirigeants des PME des pays industrialisés peuvent se laisser guider, en nouant ce genre d'alliance, par des principes éthiques. Autrement dit, même si les considérations d'affaires primeront toujours chez ces dirigeants, le sens de leur responsabilité sociale peut être aussi source de collaboration avec un entrepreneur d'un pays en voie de développement. Il s'agit de transférer de la technologie et des connaissances de gestion et de contribuer ainsi à l'amélioration socio-économique de ce PVD.

La nature économique de l'intérêt que peut avoir une PME d'un pays industrialisé en nouant une alliance stratégique (les auteurs citent le terme « co-entreprise ») avec une PME d'un PVD est celui de l'accès aux marchés. Pour les PME des pays industrialisés, il est relativement difficile de pénétrer les marchés des PVD dans la mesure où il faut franchir des barrières géographiques et psychologiques. L'entrepreneur local peut efficacement aider la PME des pays industrialisés à affronter les complications administratives qui règnent souvent dans les PVD. Selon Schillaci (1987 cité dans Donckels et Lambrecht, 1995) l'entrepreneur local possède une meilleure vision de la concurrence, du comportement des consommateurs et de la situation dans le secteur et sur le plan de la distribution.

Enfin, Donckels et Lambrecht (1995) n'omettent pas d'argumenter le fait que l'alliance stratégique (co-entreprise) est une meilleure porte d'entrée que d'autres liens de collaboration. Les licences, par exemple, permettent une représentation rapide sur le marché avec un investissement relativement limité (Lei et Slocum 1991 cités dans Donckels et Lambrecht 1995). Mais, les alliances stratégiques gagnent le pari quand on prend en considération les connaissances spécifiques, telles que celles ayant trait aux caractéristiques du pays industrialisé, transmissibles (aux PVD) seulement par l'intermédiaire d'une alliance stratégique (co-entreprise).

1- 4-2 L'enjeu des PME des pays en voie de développement en alliances stratégiques.

De leur côté, les PME des PVD ont un double intérêt en nouant des alliances stratégiques avec les PME des pays industrialisés. Il s'agit à l'instar de ces dernières, d'intérêt d'ordre éthique et économique. Selon Donckels et Lambrecht (1995), ce principe d'ordre éthique peut également être présent chez les entrepreneurs des PVD cherchant à recevoir le savoir faire en la technologie, les connaissances techniques et de gestion. Leur désir est de contribuer à l'industrialisation de leurs pays et ainsi aider à leur développement socio-économique.

Quant à l'intérêt économique manifesté par les PME des PVD, il se mesure en la considération de l'alliance stratégique (co-entreprise) comme un bon moyen de croissance et de recherche de capitaux, connaissances technologiques, techniques et de gestion. Selon Datta (1988 cité dans Donckels et Lambrecht, 1995), grâce à l'obtention d'équipements techniques et de gestion plus développés, la PME du PVD, sera mieux armée non seulement sur le plan local mais également sur le plan international.

Conclusion :

En guise de conclusion de ce chapitre, nous faisons remarquer que les alliances stratégiques peuvent être à la fois une stratégie de croissance et en même temps une étape de croissance dans la vie de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà annoncé, ce mémoire tentera de confirmer que les alliances stratégiques sont une stratégie plus pratique et facile à adopter par les PME par rapport aux autres stratégies de développement international (investissement direct ou simple exportation).

Chapitre 2 : Contexte de l'exportation et de la diversification des marchés chez les PME.

2-1 Contexte général

De nos jours, on ne peut parler des PME sans évoquer le thème de la mondialisation. Il est clair que les effets de la mondialisation rendent le contexte général, où opèrent les PME, un peu plus complexe. Diverses études se sont penchées sur les effets de la mondialisation sur les entreprises. En ce qui concerne notre mémoire, nous nous limiterons aux effets de la mondialisation sur les PME tout en essayant de concentrer notre attention sur les PME exportatrices. Ainsi, dans cette section, nous commencerons par une introduction générale pour ensuite aborder en résumé les thèmes suivants :

2-1-1 Mondialisation de l'économie,

2-1-2 Impact de la globalisation des marchés sur les PME au Canada,

2-1-3 Facteurs influençant la globalisation des activités chez les PME.

En conclusion de cette section, nous mettrons en valeur le rôle des alliances stratégiques en tant que stratégie et solution pratique pour résoudre certains principaux problèmes à propos de la mondialisation chez les PME.

En étudiant la mondialisation, plusieurs chercheurs s'inquiètent du sort des PME face aux grandes entreprises. Pour les PME québécoises en particulier, Julien P. A (1995) évoque l'hypothèse posée par certains chercheurs et qui stipule que les PME seraient handicapées par rapport aux grandes entreprises dans l'environnement international mis en place par les accords globaux (GATT) et régionaux (ALENA, UE). La suite de l'hypothèse veut que d'une part beaucoup de PME aient de la difficulté à se défendre face à la nouvelle concurrence suscitée par l'ouverture des marchés, compte tenu de leur productivité plus faible. D'autre part, certaines entreprises plus compétitives profiteront difficilement, de l'abaissement des barrières douanières pour développer leurs exportations. Cette difficulté provient des limitations au niveau des ressources.

En fait, chercher à confirmer cette hypothèse ne fait pas l'objet de cette section mais se consacre plutôt à connaître le fondement de cette hypothèse. Il va sans dire que les thèmes qui suivent répondent à ce besoin.

2-1-1 Mondialisation de l'économie

La mondialisation de l'économie est définie par l'OCDE 1992 cité dans Julien et *al.*, 1995) comme « *un éventail de processus et de relations qui ont conduit les économies nationales, antérieurement assez distinctes les unes des autres, à devenir intimement liées et désormais économiquement interdépendantes, à un degré sans précédent* ». Selon cette source, la présente définition veut dire que non seulement les marchés deviennent de plus en plus inter reliés, mais que les entreprises ont tissé entre elles des liens tels que les frontières nationales ne délimitent plus les systèmes productifs de façon pertinente.

Autrement dit, la mondialisation de l'économie se manifeste entre autres par l'augmentation des échanges de biens et de services. Cette situation s'explique par l'abaissement des coûts de transport et des communications par la réduction des barrières douanières, en particulier dans les différentes zones de libre-échange ou de marché commun, et par la pression provenant de nouveaux concurrents internationaux (notamment les nouveaux pays industriels asiatiques).

En cette ère de mondialisation, la variété des produits étrangers a considérablement augmenté et par conséquent, la concurrence internationale, en accélérant le changement, pousse les produits à arriver plus rapidement à la fin de leur cycle de vie. Ainsi, les entreprises se trouvent contraintes, ou du moins appelées, à chercher de nouveaux marchés à l'extérieur du marché national pour rentabiliser leurs produits en espérant allonger leurs cycles de vie.

Selon Julien (1995), la tendance de l'augmentation des échanges internationaux s'explique d'une part par les échanges inter-firmes (filiales ou succursales des firmes multinationales) d'autre part par la formation de nouvelles « entreprises partagées » (Julien et alii, 1993). Les entreprises partagées sont « de nouvelles firmes organisationnelles d'entreprises, à l'intérieur

de divers types de réseaux, issues d'un partage de stratégies entre plusieurs firmes dans des systèmes de coopération-concurrence, en interaction avec les fournisseurs, les clients et même les concurrents. Ces nouveaux réseaux peuvent prendre la forme d'alliances basées sur différents niveaux de prise de contrôle, alliances ouvertes aussi aux petites entreprises, en particulier pour exporter ou pour développer de nouveaux produits ».

2-1-2 Impact de la globalisation des marchés sur les PME du Canada.

Comme déjà avancé, les PME, à l'instar des grandes entreprises, sont influencées par la mondialisation (ou globalisation) des marchés. Cependant, un rapport de l'OCDE (1997) trouve que la situation est un peu complexe chez les PME et il distingue quatre types de PME au Canada selon leur position face aux marchés internationaux. Ces quatre types sont :

1- les PME opérant dans des secteurs protégés. Il s'agit des très petites entreprises (moins de 5 personnes) et qui représentent 70% des PME Canadiennes) ou 40% des PME manufacturières. Ces entreprises sont relativement protégées parce que soit elles évoluent sur des petits marchés ignorés par les grandes entreprises, soit parce qu'elles contrôlent des créneaux ou qu'elles offrent des services très spécifiques ou requérant des relations personnalisées avec les demandeurs.

2- Les PME à risque qui évoluent sur des marchés ouverts. Elles représentent 20% des PME Canadiennes en général ou 25% des PME manufacturières. Ces PME sont appelées à se positionner sur d'autres créneaux ou moderniser leurs processus de production pour diminuer leurs coûts.

3- Les PME à bon potentiel d'exportation (soit directe ou indirecte en travaillant pour les entreprises exportatrices). Ces entreprises représentent environ 5% des PME des services et 20% des PME manufacturières. La productivité ou la différenciation (par la qualité, délais etc.) sont la base de leur survie et leur développement.

4- Les PME exportatrices qui sont capables d'augmenter graduellement leur part d'exportation. Ces entreprises représentent 5% des PME de services et 15% des PME manufacturières Québécoises. Pour ces entreprises, la productivité et la différenciation des produits représentent leur avantage et stratégie concurrentiels.

La présentation de ces quatre types de positionnement des PME face aux marchés internationaux nous pousse à constater qu'il est de plus en plus difficile de parler d'entreprises protégées des effets de la mondialisation des marchés. L'impact direct ou indirect de la mondialisation fait en sorte que les entreprises qui désirent survivre et se développer sont appelées à être plus impliquées dans le marché mondial. Il est de plus en plus claire que les règles de la compétitivité sont déterminées par la dynamique du marché mondial. Selon Gasse (1993), cette dynamique du marché mondial pousse les PME à prendre des mesures de performance au niveau de la formation de main-d'œuvre, de l'adoption des technologies modernes, de la mobilisation des ressources humaines, de la contraction des alliances stratégiques et de la préoccupation envers les clients et l'innovation des produits.

Selon le rapport de l'OCDE (1997), l'adaptation d'un bon nombre de PME canadiennes à la pression internationale n'est pas nouvelle. Avant la signature de l'ALE et ensuite de l'ALENA, plus de 80% des produits américains et d'autres pays pouvaient entrer en franchise au Canada. La capacité des PME québécoises de faire face à la mondialisation relève des mêmes éléments clefs qui expliqueraient la performance des PME. Ces facteurs sont l'environnement socio-économique, la structure de la firme et la stratégie de l'entrepreneur. Du côté d'un environnement favorable, on trouve entre autres la taille et le dynamisme du marché national et l'ouverture des marchés étrangers, mais avant tout des ressources complémentaires pour soutenir la modernisation du processus de production (technologies, conseil, financement de risque) et les exportations (le soutien logistique pour exporter et l'information). Si ces ressources sont relativement disponibles dans les grandes villes canadiennes, elles sont insuffisantes dans les régions.

La structure organisationnelle de la firme représente de deuxième facteur qui est la qualité de ses ressources autant pour soutenir sa capacité concurrentielle que pour favoriser les

exportations. La différence dans le premier cas d'un responsable des exportations, constitue une des caractéristiques qui différencient les firmes qui exportent systématiquement de celles qui le font plutôt sporadiquement. Or cette ressource demeure rare et difficile à former. Le deuxième élément se manifeste par l'orientation de toute l'organisation pour favoriser la recherche d'une meilleure compétitivité (veille technologique, commerciale et concurrentielle, R-D, design, etc.), ou encore pour soutenir l'exportation.

L'ouverture de l'entrepreneur à l'international et donc sa volonté exprimée dans sa stratégie d'affronter les nouveaux marchés constituent le troisième facteur. Plusieurs études ont mis en valeur cette importance de l'entrepreneur dans le recours aux nouvelles technologies. Il en est de même dans le cas de l'exportation : celle-ci n'est possible que si la direction de l'entreprise est convaincue de son importance et si elle met les énergies nécessaires à long terme pour réussir cette opération.

2-1-3 Les facteurs influençant la globalisation des activités chez les PME.

Pour conclure cette section portant sur la mondialisation et les PME, nous citerons «les pratiques exemplaires» réitérées par le rapport de l'OCDE (1997) et dans lesquelles se présentent les alliances stratégiques et la nécessité de l'aide gouvernementale pour équilibrer les rapports de force et de dépendance entre les PME d'une part et entre les PME et les grandes entreprises d'une autre part.

En effet, selon ce rapport, les autorités nationales des pays sont invitées à :

- S'adapter à une nouvelle clientèle internationale. Avec la mondialisation, il y aura plus de PME dont le processus de valeur ajoutée s'étendra à l'extérieur des frontières nationales. Aussi, les gouvernements dont l'objectif est strictement national leur seront moins utiles que certaines organisations internationales (OCDE, CEAP) ou certains organismes non gouvernementaux (chambres de commerce, associations professionnelles et réseaux d'entreprises). Les gouvernements devront peut-être tenir compte des programmes qu'ils adopteront désormais afin de rester en phase avec la base de leur clientèle de PME.

- Se fixer des objectifs et repères. Le niveau d'internationalisation des PME est très variable. Dans certains pays, se pose la question de savoir s'il faut fixer des objectifs à l'internationalisation des PME et, si oui, quels sont les repères dont il faut tenir compte.
- Permettre l'accès à l'information car la mondialisation des opportunités pose des problèmes aux PME ; Le coût de l'accès à l'information, du conseil juridique et respect des obligations réglementaires sont souvent des investissements à fonds perdus.
- Obtenir l'écoute des pouvoirs publics. Par rapport aux PME, les grandes entreprises sont mieux armées pour faire entendre leur voix auprès des pouvoirs publics et aussi pour tirer parti des programmes d'aides publiques. La question est de savoir comment mieux faire entendre la voix des PME auprès des pouvoirs publics, et élargir leur accès aux programmes que ceux-ci mettent en œuvre.
- Permettre au secteur privé d'assurer le relais et d'aider les PME à s'internationaliser. Dans certains cas, l'évolution d'un marché pour des services spécialisés du secteur privé est entravée par le fait que les services sont fournis par l'Etat.
- Trouver une situation d'équilibre permettant de réduire les risques de l'indépendance des PME alliées aux grandes entreprises. Le potentiel des PME dans l'environnement international dépend souvent de leurs liens avec des grandes entreprises. Dans d'autres cas, le potentiel international des PME se trouve renforcé lorsqu'elles se constituent en groupes plus importants ou en réseaux. L'équilibre à réaliser entre le désir d'indépendance des PME et les incitations qui visent à les encourager à adopter une conception plus coopérative de l'internationalisation demeure un problème.

Il va sans dire que les mesures réitérées par ce rapport aux autorités gouvernementales sont intéressantes. Cependant, il nous semble que les entreprises doivent établir leurs stratégies concurrentielles sans trop compter sur l'intervention gouvernementale. En ce qui concerne les alliances stratégiques, on sait que le rythme des affaires internationales, accéléré par les mesures de désengagement des Etats, est trop rapide et que les PME doivent être capables

d'établir une plate-forme de collaboration entre elles et les grandes entreprises où l'inconvénient de l'indépendance peut être atténué par la confiance et l'ambition d'atteindre des objectifs communs.

2-2 Contexte de l'exportation chez les PME.

La connaissance du contexte de l'exportation passe par la prise de connaissance des motivations, des obstacles et des problèmes à l'exportation. Mais avant tous, il nous semble qu'un aperçu sur les statistiques des exportations et leur impact économique s'avère utile pour connaître le contexte des exportations québécoises.

2-2-1 Aperçu sur les statistiques des exportations québécoises.

Comme nous l'avons avancé, il est difficile de traiter des exportations sans aborder le phénomène de la mondialisation. Selon le rapport du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (2000), la performance du Québec s'inscrit bien sûr à l'intérieur des grandes tendances observées sur les marchés mondiaux depuis 10 ans. Au Québec comme ailleurs, l'évolution de l'économie, et singulièrement des échanges avec l'extérieur, a été façonnée par les grands déterminants de la mondialisation, tels que les changements technologiques, l'importance grandissante de l'économie du savoir, les politiques favorisant la libéralisation du commerce et de l'investissement, la réduction ou l'élimination des obstacles réglementaires ainsi que l'internationalisation croissante des affaires (accentuation du commerce intra firmes, sous-traitance internationale, fusions ou acquisitions d'entreprises).

De tous les États industrialisés, le Québec compte parmi ceux qui ont le plus largement pris avantage de la libéralisation du commerce international, du mouvement de globalisation des marchés, de la diminution des obstacles réglementaires et de la diminution des obstacles réglementaires et de la « continentalisation » des affaires.

Toujours selon le rapport du Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (2000), au cours de la décennie 1990-2000, l'économie québécoise est devenue l'une des plus ouvertes sur le monde, avec une très forte croissance de ses exportations sur les marchés internationaux. Ainsi, de 1990 à 1999, la valeur des exportations québécoises internationales de biens et services s'est accrue de 130 % passant de quelque 34 milliards de dollars en 1990 à près de 78 milliards de dollars en 1999, selon les plus récentes estimations. Cette progression remarquable fait que les exportations du Québec à l'étranger représentaient, en 1999, 38.6 % du produit intérieur brut du Québec (PIB) par rapport à 21.9 %, en 1990. En contrepartie, les exportations interprovinciales n'ont, pour leur part, progressé que de 12 %, de 1990 à 1998, ce qui a eu pour effet de faire chuter leur part relative, par rapport au PIB, de 22 % à 19.7 %. La décennie 1990-2000 fut donc celle des exportations internationales pour le Québec puisque leur valeur a crû en moyenne trois fois plus rapidement que celle du PIB entre 1990 et 1999.

Les entreprises exportatrices du Québec ont accru leur chiffre d'affaire dans toutes les grandes régions du monde au cours de la décennie. Cette croissance fut par contre beaucoup plus marquée aux États-Unis qu'ailleurs en raison de l'effet conjugué de plusieurs facteurs dont la mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain, la baisse de la valeur de la devise canadienne par rapport au dollar américain et le dynamisme de l'économie américaine. Dans les faits, en 10 ans, le pourcentage des exportations internationales québécoises destinées aux États-Unis a crû de près de 10 points de pourcentage, passant de 75.7 % en 1990 à 85.2 % en 1999. Ainsi, de 1990 à 1998, la progression annuelle moyenne des exportations du Québec vers le voisin du sud a été de 11.5 % comparativement à des niveaux de croissance compris entre 4.5 % et 7.1 pour les autres régions du monde. Par ailleurs, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas demeurent, par ordre d'importance, les quatre principaux marchés européens pour les exportations du Québec en 1998. Dans la région Asie/Océanie, le Japon constitue toujours le principal marché du Québec suivi de la Chine. En Amérique latine, le Brésil, la Colombie et le Mexique représentent les trois principaux marchés à l'exportation du Québec en 1998. le tableau suivant présente la répartition de ces exportations selon les régions du monde.

Tableau n° 8 : Répartition des exportations internationales de biens du Québec selon les régions du Monde.

	1990	1998	1999*
États-Unis	75.7 %	83.3 %	85.2 %
Europe	14.9 %	10.0 %	9.2 %
Asie/Océanie	5.0 %	3.3 %	2.7 %
Amérique latine	2.4 %	1.9 %	1.5 %
Afrique/Moyen-Orient	1.9 %	1.5 %	1.4 %

* Dix premiers mois de l'année.

Sources : Statistiques Canada / Institut de la statistique du Québec.

2-2-2 Les facteurs favorisant l'exportation chez les PME.

A notre connaissance, les facteurs favorisant l'exportation ont fait l'objet de plusieurs d'études. Parmi ces dernières, nous avons distingué l'étude d'Albaum *et al.*, (1998) qui traite les motivations à l'exportation chez les entreprises et l'étude de Joyal (1996) qui porte sur le comportement stratégique des PME à l'exportation. A notre avis, les résultats de ces deux études s'inscrivent dans le sens large des facteurs favorisant l'exportation.

En effet, Albaum *et al.*, (1998) précisent qu'il existe deux éléments fondamentaux qui poussent les entreprises à exporter. Il s'agit de l'évolution du commerce international et des motivations particulières des entreprises. L'évolution du commerce international ne fait pas l'objet de ce mémoire, ainsi nous nous limitons d'une brève analyse des motivations des entreprises. Selon Albaum *et al.*, (1998), il existe plusieurs motifs qui peuvent influencer une entreprise à exporter. Ces motifs se manifestent par la recherche du profit et l'existence de certains éléments spécifiques. La recherche du profit sera développée dans la section suivante (contexte de la diversification des marchés à l'exportation), quant aux éléments spécifiques, les auteurs les classent en fonction de la source d'où ils proviennent ainsi que par le comportement de l'entreprise. En résumé, ces éléments sont l'attitude des gestionnaires à l'égard de l'exportation (intérêt, mentalité etc.), la volonté de diversification de risques par le

moyen de l'exportation, la présence d'opportunités dans les marchés étrangers, la disponibilité des ressources et la stabilité où la récession des ventes au niveau du marché domestique.

De son côté, Joyal (1996) (inspiré de son étude réalisée avec Julien et Deshaies 1993) classe les facteurs favorisant l'exportation en trois catégories : les facteurs liés aux dirigeants, à l'entreprise et son environnement externe. A notre avis, l'étude Albaum *et al.*, (1998) et celle de Joyal (1996) parlent de la même chose à la seule différence que ce dernier regroupe les éléments spécifiques en trois catégories bien détaillées. Ainsi, l'attitude des gestionnaires selon Albaum *et al.*, (1998) revient aux facteurs liés aux dirigeants selon Joyal (1996).

La catégorie de facteurs liés à l'entreprise, selon Joyal (1996), inclut la technologie unique, la diversification du risque et la disponibilité des ressources mais l'auteur ajoute également toutes les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise (caractéristiques internes, gestion, marketing, etc.). La catégorie des facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise, précisé par Joyal (1996) comporte les caractéristiques socio-économiques du pays d'origine et des pays convoités comme marchés d'exportation. Ces caractéristiques reviennent aux éléments mentionnés par Albaum *et al.*, (1998) tels que les opportunités dans les marchés étrangers, les agents de changement, le marché domestique restreint ou le marché domestique stable ou déclinant.

2-2-3 Les obstacles et problèmes à l'exportation.

En abordant le sujet de l'exportation, on ne peut s'empêcher d'aborder le sujet des obstacles et problèmes à l'exportation. Ainsi, cette section traitera brièvement ces deux sous-thèmes. Tout d'abord, nous précisons que, à notre avis, les obstacles concernent les handicaps relativement abstraits tels que les handicaps psychologiques chez les propriétaires-dirigeants (méconnaissance de la culture des pays à l'exportation, etc.). Par contre, des problèmes à l'exportation englobent les handicaps plus concrets tel que le manque de ressources financières etc.

Selon Cavusgil et Navin (1981 cités dans Joyal (1995), les principaux obstacles internes entravant le lancement et le développement des exportations chez les PME est le manque de diversification chez les propriétaires-dirigeants. Selon Joyal (1995), les dirigeants des PME hésitent de se lancer dans la percée des marchés extérieurs en exportation malgré leur sensibilité aux avantages de l'exportation. Certains propriétaires-dirigeants n'envisagent l'exportation que s'ils sont obligés d'écouler des surplus de production. Ce manque de détermination à exporter est stimulé par la crainte, d'abord, de ne pas pouvoir honorer les commandes leur venant de l'extérieur (souvent E.U), ensuite, de ne pas être certains de disposer des informations nécessaires pour répondre à une gamme variée de préoccupations : service après-vente, réglementation, assurances, fiabilité de distributeur, choix de l'expert à consulter et les exigences particulières des acheteurs.

En ce qui concerne les problèmes à l'exportation, plusieurs études se sont intéressées aux problèmes empêchant les PME de se lancer (ou de mieux se lancer) dans l'exportation de leurs services et produits. Ces différents problèmes sont présentés dans la littérature, notons par exemple la synthèse réalisée par Alrubaie (2002) qui a résumé ces problèmes en problèmes marketing, problèmes financiers, problèmes de production, problèmes de ressources humaines, problèmes de gestion, problèmes logistiques, problèmes politiques, problèmes reliés aux organismes gouvernementaux, problèmes éthiques et culturels, problèmes techniques et technologiques et administratifs.

Tableaux n° 9: Les problèmes liés à l'exportation.

Type de problème	Nature du problème
Problème marketing	<ul style="list-style-type: none"> - système d'information marketing; - développement de l'image de marque; - communication; - force de vente.
Problèmes financiers	<ul style="list-style-type: none"> - ressources financières au démarrage; - aucune maîtrise des processus de paiement; - taux de change; - assistance et aide financière (telles que les banques).
Problèmes de production	<ul style="list-style-type: none"> - la qualité et la quantité des commandes; - matériels et compétences en production.
Problèmes de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - personnel spécialisé en exportation; - rareté des consultants en exportation; - connaissances et expertises des propriétaires-dirigeants.
Problèmes de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - compétences en gestion internationale; - organisation de l'activité d'exportation; - mode de gestion.
Problèmes logistiques	<ul style="list-style-type: none"> - choix des agents de transport; - coût du transport physique.
Problèmes politiques	<ul style="list-style-type: none"> - lois et normes entre les pays; - barrières spécifiques à certains pays importateurs; - situation politique des pays.
Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	<ul style="list-style-type: none"> - aide gouvernementale pour les PME.
Problèmes éthiques et culturels	<ul style="list-style-type: none"> - langue et culture d'affaires.
Problèmes techniques et technologiques	<ul style="list-style-type: none"> - technologie utilisée par les pays.
Problèmes administratifs	<ul style="list-style-type: none"> - les problèmes d'exportation; - documentation nécessaire à l'exportation.

Source : Alrubaie (2002)

Toujours selon Alrubaie (2002), ces problèmes peuvent être classés d'une part par rapport à l'organisation de l'entreprise et au niveau d'engagement à l'exportation.

En effet, ces problèmes internes sont les problèmes marketing, les problèmes financiers, les problèmes de production, les problèmes de ressources humaines, les problèmes de gestion, les problèmes logistiques.

Les problèmes externes sont les problèmes politiques, les problèmes éthiques, les problèmes culturels, les problèmes techniques, les problèmes technologiques, les problèmes administratifs et les problèmes reliés aux organismes gouvernementaux.

Quant au niveau d'engagement à l'exportation, pour les exportateurs actifs, ces problèmes sont classés comme suivant :

- 1- les problèmes marketing;
- 2- les problèmes financiers;
- 3- les problèmes logistiques;
- 4- les problèmes de personnel;
- 5- les problèmes politiques;
- 6- les problèmes reliés aux organismes gouvernementaux;
- 7- les problèmes de production;
- 8- les problèmes éthiques et culturels;
- 9- les problèmes administratifs;
- 10- les problèmes technologiques;
- 11- les problèmes de gestion.

Quant au niveau d'engagement à l'exportation, pour les exportateurs occasionnels, ces problèmes sont classés différemment:

- 1- les problèmes financiers;
- 2- les problèmes reliés aux organismes gouvernementaux;
- 3- les problèmes marketing;
- 4- les problèmes logistiques;

- 5- les problèmes de gestion;
- 6- les problèmes de production;
- 7- les problèmes éthiques et culturels;
- 8- les problèmes de personnel;
- 9- les problèmes administratifs;
- 10- les problèmes politiques;
- 11- les problèmes techniques.

En présentant comme tel les problèmes internes et externes des PME et leur classification selon les types d'exportateurs, nous espérons donner une vue plus précise du contexte de l'activité de l'exportation chez les PME. Cependant, il convient de signaler que cette présentation des problèmes liés à l'exportation reste à confirmer par d'autres études sur le terrain et qui devraient porter sur un échantillon plus représentatif de toutes les PME exportatrices québécoises.

D'autre part, comme nous avons évoqué la spécificité des PME, nos premiers contacts avec certaines entreprises exportatrices de la région de la Mauricie nous ont prouvé que souvent ces PME ont, en plus de certains problèmes communs, d'autres problèmes propres à elles ou à leurs niches ou secteurs d'activité. Ce-ci étant, tout en reconnaissant l'utilité de la généralisation des problèmes liés à l'exportation à toutes (ou presque) les PME exportatrices (actives ou marginales), nous pensons que la classification de ces problèmes devrait être en fonction de trois éléments principaux : secteur d'activité, pays à l'exportation et le partenaire (local ou étranger) à l'exportation. Ainsi, par exemple, une entreprise québécoise qui exporte de la viande transformée vers le sud des Etats-Unis et le Mexique aura plus de problèmes logistiques qu'une entreprise qui exporte en sous-traitance des produits semi-finis non périssables comme les meubles vers ces mêmes marchés. Aussi, une entreprise qui exporte un produit déterminé, peut avoir des contraintes différentes sur chaque marché à l'exportation. Il s'agit de l'exemple d'une entreprise qui exporte des pompes à eau vers le Mexique, les Etats-Unis et le Cuba et dont le propriétaire-dirigeant déclare que ses problèmes au Mexique sont liés aux dépenses de prospection et de la faiblesse de la demande (nouveau marché), ses problèmes aux Etats-Unis sont liés à la gestion du réseau de distribution (rapports

de force avec les partenaires) et ses problèmes au Cuba sont de nature logistiques et politiques (à cause de l'embargo commercial et politique imposé à ce pays).

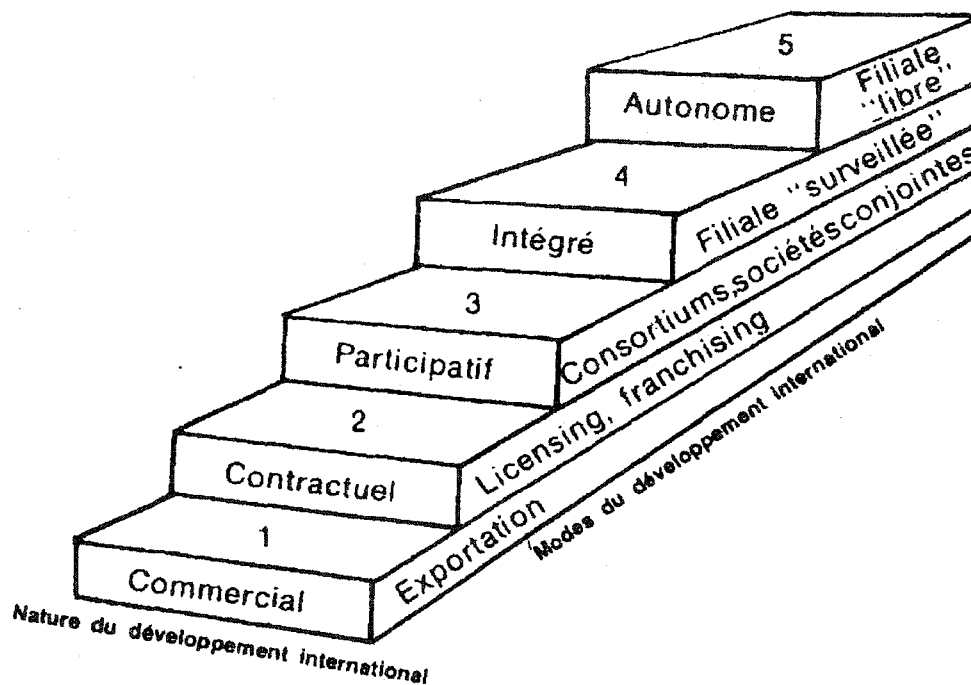
Comme nous l'avons montré à la section 1 de ce chapitre, les entreprises sont de plus en plus appelées, voir même, obligées de développer leurs exportations sur les différents marchés étrangers. Les statistiques dûment citées montrent que le Québec a exporté en (1999) 85.2 % de la totalité des exportations de biens vers les Etats-Unis et 14.8 % vers le reste des pays du monde. Notre travail s'inscrit dans les perspectives de développer la diversification des marchés à l'exportation chez les PME québécoises. Durant la première et deuxième section de ce chapitre nous avons évoqué respectivement le contexte général et le contexte de l'exportation chez les PME. Nous pensons opportun de compléter notre revue littéraire par une allusion au contexte de la diversification des marchés à l'exportation chez les PME. Pour ce faire, nous pensons que ce contexte est déterminé, premièrement, par les efforts de développement international des PME, deuxièmement, par leurs stratégie de développement international et, troisièmement, par des facteurs déclanchant l'internationalisation.

2-3 Contexte de la diversification des marchés à l'exportation.

2-3-1 Le développement international de la PME.

Selon Sallenave (1978), le développement international de la PME passe par cinq étapes et il vise 5 objectifs. Les cinq étapes sont présentées en figure n° 3. Nous pensons que cette figure est explicite et qu'il n'y ait nul besoin de l'expliquer davantage.

Figure n° 3 : Les cinq étapes de développement international



En ce qui concerne les cinq objectifs visés par le développement international des PME, ils sont : l'augmentation du chiffre d'affaires, l'allongement du cycle de vie des produits, la diminution du risque commercial, l'amélioration de la capacité de concurrence et enfin l'amélioration de la capacité de gestion :

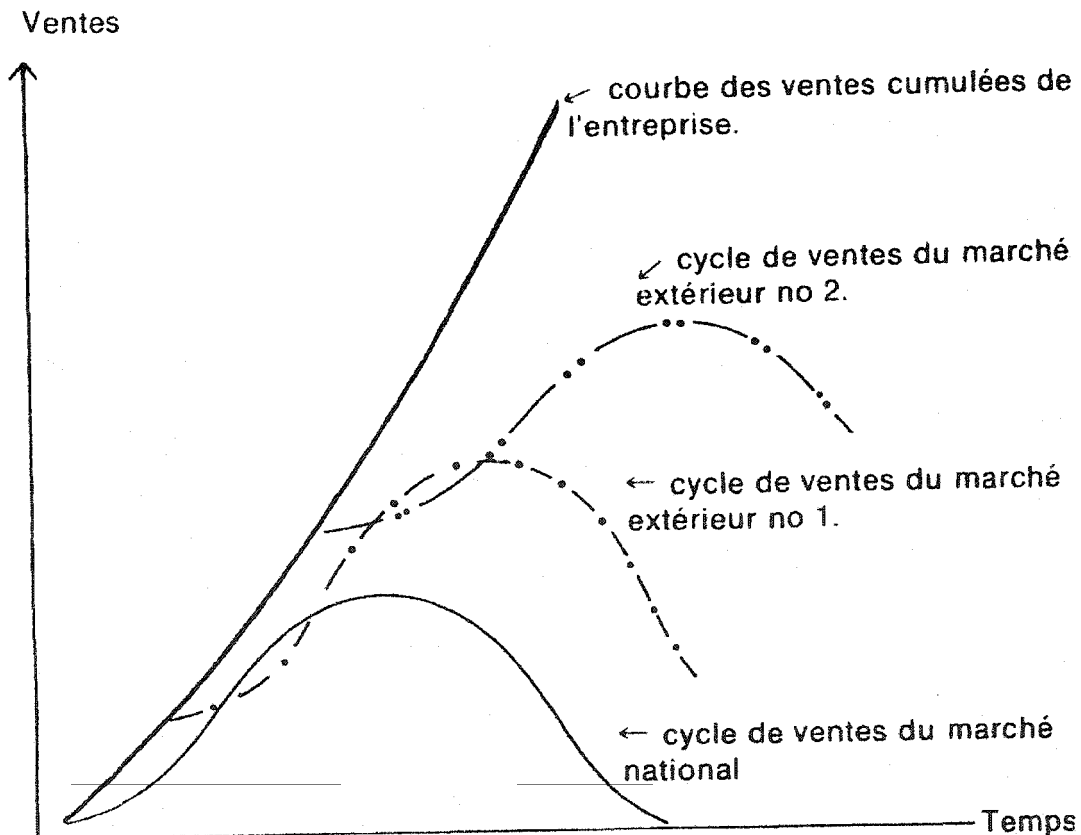
2-3-1-1 l'augmentation du chiffre d'affaires :

Se limiter au marché national risque de nuire à l'avenir de l'entreprise dans la mesure où la demande nationale peut diminuer suite à une saturation de marché (par des produits concurrents ou substituts) ou changement de goût des consommateurs locaux. Ces deux dernières situations se réalisent rarement en même temps pour un produit déterminé sur différents marchés.

2-3-1-2 l'allongement du cycle de vie des produits :

Les ventes d'un produit déterminé croissent puis déclinent normalement sur un marché. Mais elles ne déclinent pas en même temps sur tous les marchés. Autrement dit, la diversification des marchés à l'exportation permet l'allongement du cycle de vie des produits vendus. La figure n° 4 illustre ce phénomène.

Figure n° 4 : Allongement du cycle de ventes par la diversification des marchés extérieurs



2-3-1-3 la diminution du risque commercial :

Une entreprise qui vend sur le marché national peut être considérée comme risquée dans la mesure où elle dépend de certains distributeurs ou grands clients. La vente sur différents marchés étrangers lui permet de réduire ce risque dans la mesure où la compensation entre ventes sur les différents marchés peut diminuer la gravité d'une situation difficile sur un marché déterminé.

2-3-1-4 l'amélioration de la capacité de concurrence :

Une entreprise qui exporte sur les marchés extérieurs est une entreprise qui augmente ses ventes et diminue (en principe) son prix de revient par la réalisation des économies d'échelle. Ainsi, cette entreprise peut devenir plus compétitive au niveau national grâce à ses ventes à l'étranger.

2-3-1-5 l'amélioration de la capacité de gestion :

La vente à l'échelle internationale permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles expériences. Cet apprentissage peut commencer par une confrontation des deux systèmes de gestion, puis l'adoption d'un système déjà existant ou nouvellement créé par l'entreprise.

A notre avis, il faudrait rajouter qu'une entreprise qui exporte sur différents marchés étrangers réduit aussi son risque politique et financier. Le risque politique est diminué dans la mesure où les problèmes politiques entravant les ventes de l'entreprise ne se passent pas souvent en même temps dans tous les pays ciblés.

Il est de même pour le risque financier, et spécifiquement au taux de change. Une entreprise qui diversifie ses devises de paiements (en optant par exemple pour différentes devises fortes ou en optant pour les devises des pays de destination) ne risque pas d'être sévèrement endommagée par la baisse de la devise de l'un de ses marchés de destination.

2-3-2 Stratégies de développement international de la PME.

Selon l'étude de Léo (1995) focalisée sur les PMI (Petites et Moyenne Industrie), les stratégies à l'exportation de ces dernières sont moins formalisées, plus simples et moins structurantes que celles des grandes entreprises sans pour autant être moins efficaces. Certains auteurs identifient les stratégies suivies par les PMI par rapport aux objectifs qu'elles visent. Mais, lui il précise ces stratégies par l'évaluation de l'ensemble de la séquence stratégique. C'est-à-dire, la réflexion stratégique, l'analyse menée par le dirigeant, les objectifs retenus et les moyens mis au service des objectifs visés. Quant aux choix stratégiques, ceux offerts aux PMI déjà exportatrices sont, à priori, simples : se désengager, se maintenir ou développer ses ventes à l'étranger.

La question stratégique se rapporte souvent, en aval, à l'objectif opérationnel qui sera privilégié pour développer ses ventes à l'étranger. Celui-ci peut être à caractère géographique, soit lié à la définition et au renouvellement des produits :

- conquérir des marchés dans de nouveaux pays ;
- intensifier sa pénétration des marchés étrangers, là où l'on est déjà présent ;
- s'appuyer sur la nouveauté de ses produits, en les renouvelant plus ou moins profondément.

La majorité des entreprises choisissent une seule de ces options. D'autres entreprises en associent plusieurs et définissent ainsi les cinq types d'options stratégiques suivants :

- renouveler les produits : lancer de nouveaux produits sur les marchés à l'exportation.
- Approfondir l'implantation : exploiter au mieux sa position en développant ou réorganisant ses réseaux de vente et de distribution.
- Se diversifier géographiquement : élargir ou renouveler son implantation géographique.
- S'étendre géographiquement : développer ses ventes aussi bien par la conquête de nouveaux pays que par l'exploitation plus en profondeur des marchés déjà prospectés.
- Se développer « tous azimuts » : Asseoir son expansion international sur la nouveauté des produits et sur l'implantation dans des pays nouveaux pour l'entreprise.

En conclusion de cette troisième section, nous pensons opportun d'enrichir notre étude en évoquant les dimensions de l'entreprise qui jouent un certain rôle. Les rencontres fortuites et les contacts personnels semblent être plus importants pour les petites entreprises qui reçoivent généralement moins de demandes spontanées de clients étrangers et elles ont davantage tendance à réagir passivement plutôt qu'à prendre des initiatives lorsqu'elles mettent au point leur stratégie et leur tactiques initiales d'internationalisation. D'autre part, le rapport précise que la décision initiale d'internationaliser ses opérations dépend également de l'apparition de facilitateurs, c'est-à-dire d'entreprises (souvent elles-mêmes des PME) qui facilitent l'internationalisation de PME (les bureaux d'études de marchés par exemple). Un facilitateur a tout ou une partie des caractéristiques suivantes :

- Il a une compétence particulière en ce qui concerne l'internationalisation de produits ou marchés spécifiques ;
- Il a la capacité d'offrir à un client un ensemble de services facilitant l'internationalisation (étude de marché, bureau d'exportation, service de transitaire, gestion des risques, conseils et services juridiques, financement, etc.) ;
- Il réalise l'essentiel de ses recettes en étendant la chaîne de valeur des autres PME aux marchés internationaux ;
- Il collabore étroitement avec les clients pour faire en sorte que le lien entre la production et les clients soit maintenu et que le fournisseur de la PME puisse continuer à se développer pour répondre aux besoins des clients ; et
- Il orchestre ou coordonne les relations avec d'autres PME pour offrir aux clients étrangers un produit ou une gamme de produits de classe internationale.

Au niveau de la demande, le rapport de l'OCDE (1997) note que les facilitateurs apparaissent parce que certaines PME ont le potentiel voulu pour être compétitives au plan international mais n'ont pas l'expérience ou le temps (ni parfois, la motivation) voulus pour faire face à l'extension du marché et à la croissance supplémentaire qu'implique une internationalisation. Le facilitateur laisse aux PME les tâches dont elles s'acquittent le mieux et évite à leur direction d'avoir à se familiariser avec les subtilités des marchés internationaux au détriment d'autres responsabilités.

Quant au niveau de l'offre, les facilitateurs viennent généralement de deux horizons :

- tout d'abord, les sociétés qui assurent des services d'exportation (tels que les agents en douane, les compagnies maritimes, les transitaires, les sociétés de services juridiques, les consultants en exploration, etc.) ont vu la demande de leurs clients se diversifier et elles y ont répondu en élargissant la gamme de leurs services ;
- deuxièmement, certaines PME qui ont déjà internationalisé leurs opérations ont constaté que le champ des opportunités existantes s'est élargi et qu'elles ont acquis l'expérience nécessaire pour en tirer parti. Ainsi, elles se sont développées en dehors de leur branche d'activité initiale et ont pu prendre contact avec d'autres PME pour les aider à internationaliser leurs opérations.

En conclusion du volet des intermédiaires ou facilitateurs de l'exportation, le rapport précise qu'un facilitateur n'est pas une entité bien définie : c'est davantage le degré d'internationalisation et d'importance attaché à ce processus qui le distingue, par exemple, d'un agent d'exportation ou d'un exportateur de machines légères. Ce qui importe, c'est que l'apparition d'un facilitateur semble offrir un moyen efficace et rentable d'intensifier l'internationalisation des PME. En effet, il convient de mentionner que la référence aux facilitateurs dans les stratégies de développement international des PME est nouvelle. Les différentes stratégies et pratiques dûment annoncées sont relativement connues et confirmées par les chercheurs en stratégie de développement d'affaires. A notre avis, l'importance de plus en plus accordée aux facilitateurs d'internationalisation est bienvenue auprès des PME. En effet, selon notre première expérience avec les PME exportatrices de la région de la Mauricie, plusieurs PME semblent intégrer ce développement par le biais d'intermédiaires à l'exportation dans leurs stratégies globales de développement d'affaires à l'international. Les propriétaires-dirigeants des PME sont souvent limités au niveau de l'expérience, l'information, le temps, la formation et l'information pour qu'ils s'attaquent eux-mêmes à l'exploration des marchés internationaux. Ainsi, faute de moyens pour embaucher un responsable d'exportation au sein de l'entreprise, faire appel au service de consultants ou de d'autres intermédiaires à l'exportation s'avère la solution la plus adéquate.

Chapitre 3 : Les alliances stratégiques et les PME exportatrices.

3-1 Définition des alliances stratégiques.

A la lecture des différents rapports et travaux de recherches sur les alliances stratégiques entre les entreprises, force est de constater qu'il s'agit d'une expression mal définie. En réalité, les définitions données par les auteurs sont variées, manquent de précision et sont même parfois contradictoires. Cette confusion est peut être due au fait que les alliances stratégiques sont un phénomène nouveau mais peut être aussi parce que cette variété de définition reflète un aspect de la réalité (Chesnais, 1988 cité dans Dosi et *al* 1988). Certaines définitions des alliances stratégiques associent maîtres-d'œuvres et sous-traitants dans la notion de «entreprise étendue» ou «constellation d'entreprises» (Lorenzoni et Ornati, 1988). D'autres définitions désignent par l'expression «alliances stratégiques» les rapprochements d'entreprises concertées, les fusions ou les acquisitions «amicales» par opposition aux OPA hostiles. Certains auteurs ne considèrent les alliances stratégiques que si elles donnent lieu à la création d'une entité juridique : une joint-venture (Harrigan, 1985) et excluent les rapprochements concertés en raison du contrôle qui s'en suit. Pour d'autres auteurs, l'élément fondamental de l'alliance stratégique est l'existence de la concurrence effective ou potentielle entre les partenaires (Dussauge et Garette, 1991). Autrement dit, cette définition écarte toute forme de collaboration qui pourrait exister entre concurrents. Par contre, Root (1988, 69) considère le contrat à long terme entre le fournisseur et son client comme une alliance stratégique s'il engage et lie les deux parties à long terme.

Au fait, la multiplicité des définitions des alliances stratégiques a créé un besoin d'analyse et de synthèse chez les chercheurs. Dans ce sens, nous distinguons une étude synthétique des principales caractéristiques de l'alliance stratégique (El-Fillali El-Youssefi, 2001) et une autre synthèse décortiquant la littérature sur les alliances stratégiques en deux courants de pensée. (Anouk, 2001).

En effet, les principales caractéristiques de l'alliance stratégique suggérées par (El-Fillali El-Youssefi, 2001) se résument en :

- La mise en commun ou l'échange des ressources (au sens large) qui peuvent être similaires ou différentes (selon le cas) et qui représente une partie de l'activité de l'alliance sur une longue durée.
- La dépendance des partenaires les uns des autres en matière des activités communes. Cette dépendance, tout en conservant l'identité des partenaires, se manifeste en une perte partielle d'autonomie en déléguant une partie du contrôle sur l'objet de la coopération (Hergert et Morris, 1988). Dans ce sens, les partenaires ont besoin l'un de l'autre pour échanger les informations incomplètes et tirer des résultats mutuellement avantageux. En principe, cette dépendance devrait donner lieu à l'égalité dans la décision entre les alliés.
- La structure de l'alliance peut être plus ou moins formelle selon la nature de l'alliance. Certains auteurs voient en l'alliance stratégique un accord nécessairement formel (Delapierre (1991) et Porter et Fuler (1986), Menguzzato et Renau (1994), Niosi (1995)). D'autres auteurs considèrent que les alliances stratégiques peuvent être formelles ou non (Contractor et Lorange (1988)).
- L'alliance est stratégique lorsqu'elle concerne l'activité vitale d'au moins un des partenaires sur un long terme (Hagedoom, 1993 :372) et le lien qui en résulte est quasiment irréversible et influence la stratégie globale des associés (dépendance nécessitant une confiance entre les partenaires alliés).

Quant à la synthèse de la littérature sur les alliances stratégiques, Anouk (2000) distingue deux courants de pensée : Les auteurs (Noël & Zhang, 1993 ; Dussauge & Garette, 1995; Bouyad, 1996 ;Albaum, Strandekov, Duerr & Dowd, 1994; Cateora & Graham, 1999; Griffin & Pustay, 1998) considèrent l'alliance stratégique comme étant une catégorie regroupant plusieurs types de collaboration tandis que d'autres (Industrie Canada, 1998; Beamish, 1995 cité dans Anouk 2000) la définissent comme un simple type d'alliance entre autres (Alliances horizontales, alliances verticales, etc.).

En effet, dans le cadre du premier courant de pensée, nous retenons la définition de l'alliance stratégique de Oéudraogo (1998) qui s'inspire des définitions de différents auteurs (Noël & Zhang, 1992 ; Dussauge & Garette, 1995 ; Jorge& Teece, 1989) pour créer une définition de l'alliance stratégique en trois points :

- *la conduite d'une action commune et l'indépendance des partenaires : les partenaires passent un engagement mutuel pour assumer ensemble les risques, partager le pouvoir de décision, de contrôle, de partager les responsabilités, etc. Toutefois, chacun des partenaires reste stratégiquement autonome et conserve son identité propre sur ses activités autres que celles de l'alliance.*
- *La mise en commun des ressources : les partenaires mettent en commun, partagent ou échangent des ressources, telles que des ressources humaines, des compétences technologiques et/ou des capacités organisationnelles ou commerciales.*
- *L'accès aux avantages de la coopération : les partenaires peuvent avoir accès à des avantages auxquels ils ne peuvent prétendre individuellement, tels que des effets de taille et des effets de synergie. »*

A cette définition il ne faudrait pas omettre la portée sur une période relativement longue de l'alliance stratégique. Selon Bouayad (1996 cité dans Anouk 2000) « *la notion stratégique accolée au mot alliance lui confère un aspect différent au point de vue de la durée de la collaboration* ».

En se basant sur cette définition globale de Ouédraogo (1998) il est possible de présenter et expliquer les autres types d'alliances comme suit :

- Alliances fonctionnelles (Griffin & Pustay, 1998):
 - Alliances marketing : deux entreprises ou plus partagent des services ou l'expertise marketing.
 - Alliance de production : deux entreprises ou plus fournissent des services dans une installation commune ou partagée.
 - Alliance financière : les firmes se joignent afin de réduire les risques financiers associés à un projet.
 - Alliances en recherche et développement : les entreprises s'associent afin de se concentrer sur la recherche et le développement.
- Alliances horizontales : alliances conclues entre les entreprises d'une même industrie (Industrie Canada, 1998).
- Alliances verticales : alliances conclues entre les entreprises de différentes industries (Industrie Canada, 1998).

Dans le cadre du deuxième courant de pensée qui considère les alliances stratégiques comme un simple type d'alliance, nous nous contentons de présenter, ci-dessous, le tableau émis par Industrie Canada (1998) et qui définit les différents types d'alliances.

Tableau n° 10 : Définitions des types d'alliances

Alliances horizontales	Alliances conclues entre les entreprises d'une même industrie, moins courantes dans un secteur de services. Généralement établies pour réaliser des économies d'échelle, faire face aux variations saisonnières ou exploiter un créneau particulier du savoir.
Alliances verticales	Alliances conclues entre les entreprises de différentes industries, courantes entre entreprises de services car elles permettent alors d'offrir des solutions complètes aux clients, allier les compétences pour affronter des organisations plus importantes et diversifiées.
Réseau d'entreprises	Groupe de PME prospères qui coopèrent et collaborent pour trouver de nouveaux débouchés. Union pour avoir des avantages concurrentiels équivalents à ceux d'organisations plus importantes. Réalisation de projets communs pour développer une plus grande compétitivité sur les marchés intérieurs et extérieurs. Nécessité d'établir un climat de confiance et faire preuve de souplesse.
Accord de collaboration	Lien entre des entreprises durant le temps d'un projet commun sans lier celle-ci par d'autres engagements. Peut-être dans le cas de la réalisation. Il s'agit d'un contrat donc d'une collaboration à plus ou moins court terme.
Accord d'octroi de licence	Contrat qui accorde à des parties particulières et pour des fins précises, des droits de production ou d'utilisation pour une période déterminée. Le concédant de la licence reçoit alors un montant forfaitaire et des redevances mensuelles basées sur les ventes.
Coentreprise	Au moins deux entreprises se lient pour former une entité distincte. Souvent des grandes entreprises car les engagements sont importants.
Alliance stratégique	Relation à long terme entre des entreprises dont les ressources sont complémentaires et qui collaborent sous des termes précis pour atteindre un objectif qui serait difficilement atteint autrement.

Source : Les étapes vers la compétitivité. Industrie Canada, Strategis. 1998.

3-2 Le pourquoi des alliances stratégiques.

La multiplication des alliances stratégiques entre les entreprises au cours de ces dernières quinze années a poussé différents auteurs à mener des études de recherches sur ce phénomène. Plus précisément, les chercheurs se sont intéressés à savoir les raisons qui poussent les entreprises à opter pour ce mode de partenariat.

La littérature portant sur les raisons de l'émergence progressive du phénomène d'alliances stratégiques est abondante. Pour des raisons de simplification, nous résumons cette littérature en deux fondements. Le fondement théorique et le fondement pratique.

3-2-1 Le fondement théorique des alliances stratégiques.

Le fondement théorique des alliances stratégiques comprend deux courants de pensée : le premier courant met l'emphasis sur la relation de l'alliance avec son environnement et le deuxième courant focalise sur les rapport de concurrence existant entre les partenaires (Lakilaka, 2000). Selon Fernandez (1993), ces deux courants ne sont pas mutuellement exclusifs et ils permettent de mieux cerner le concept des alliances stratégiques. Le premier se réfère à la théorie du pouvoir de marché et le comportement stratégique. Tandis que le deuxième se réfère principalement à la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie de la compétence technologique et du paradigme O.L.I.

3-2-1-1 Courant de pensée : Alliance & environnement.

3-2-1-1-1 Théorie du pouvoir de marché.

Cette théorie s'inspire des théories de positionnement concurrentiel de Kogut (1988). Elle conçoit la coopération comme « un moyen par lequel l'entreprise peut se développer et réduire la concurrence » (Fernandez, 1993). Autrement dit, cette approche présente les alliances comme un moyen pour les entreprises de renforcer leurs positions en exerçant une influence sur la structure de l'industrie à laquelle elles appartiennent (Dussauge et Garette, 1991).

3-2-1-1-2 Théorie du comportement stratégique.

Cette théorie consiste en la maximisation des profits de l'entreprise via des stratégies concurrentielles. Il s'agit d'un moyen pour améliorer la position commerciale de l'entreprise, un moyen pour décourager et éroder la position concurrentielles des compétiteurs (Vickers, 1985 cité dans Lambert, 2000) et aussi un moyen pour sélectionner des partenaires qui permettront d'améliorer la position compétitive des parties prenantes soit par collusion ou par privation d'alliés potentiels aux rivaux (Kogut, 1988).

3-2-1-2 Courant de pensée : alliance & concurrence.

3-2-1-2-1 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est la principale référence théorique avancée pour expliquer le phénomène des alliances stratégiques entre les entreprises. Cette approche économique a pour thème l'organisation des échanges économiques. Elle est initiée par Coase. R. H (1937) et développée par Williamson (1975, 1979, 1985). Cette approche considère les entreprises comme une forme alternative d'organisation des transactions. Les agents recourent aux entreprises lorsqu'ils décident de ne pas s'adresser directement au marché. Le critère d'arbitrage entre le recours au marché et l'internalisation est le coût de transaction (El-Fillali, El-Youssofi, 2000).

Selon Hennart (1988), les coûts de transaction font référence aux coûts de négociation, de contrôle et de mise en application associés aux échanges entre les parties en accord. Pour Cheung (cité dans Lambert, 2000) « *les coûts de transaction peuvent être considérés comme un ensemble de coûts institutionnels incluant les coûts d'information, de négociation, de rédaction et d'exécution des contrats, de délimitation et du respect des droits de propriété, de contrôle des résultats et de la modification des arrangements institutionnels. En d'autres termes, ils comprennent les coûts qui ne sont pas directement liés au processus physique de production* ».

Williamson (1975, 1979, 1985) considère les alliances stratégiques comme une forme « hybride » d'allocation de ressources, alternative au marché et à l'entreprise, soit comme une « forme intermédiaire d'organisation » (Imai et Itami, 1984, cité par Menguzzato et al, 1994). Selon lui, « ...toute décision stratégique de l'entreprise doit être basée sur la minimisation des coûts de transaction. Ainsi, la performance économique de l'entreprise, qui découle de ces décisions stratégiques, se limite à « faire » ou « faire faire », c'est à dire l'intégration verticale ou l'appel au marché (l'approvisionnement par le marché). Toutefois, le choix entre l'intégration verticale (internalisation) et l'appel au marché dépend de trois facteurs: la spécificité des actifs, la rationalité limitée et l'opportunisme. La spécificité des actifs réfère à tout actif tangible ou intangible qui fait la force de l'entreprise. La rationalité limitée, quant à elle, elle se réfère aux limites cognitives de l'individu à intégrer et à réagir aux informations qu'il reçoit. Enfin, l'opportunisme se réfère à la volonté de l'individu à assouvir avant tout ses propres intérêts avant de penser à ceux des autres, combien même ceux-ci sont partenaires ». Ces trois facteurs peuvent rendre les transactions de marché difficiles et coûteuses (Kay, 1991). En effet, selon Combe (1995), la rationalité limitée suppose un environnement complexe et incertain. De plus, cette incertitude fait que les contrats risquent d'être incertains. Il ajoute aussi que l'opportunisme engendre un coût de transaction élevé lorsque l'environnement est caractérisé par un petit nombre d'agents, le cas extrême étant le monopole bilatéral : l'agent lésé ne peut changer de partenaires sans supporter des coûts de transfert. Enfin, plus un actif est spécifique à une transaction, plus le recours au marché comme un mode d'allocation des ressources est risqué.

Ainsi, face à ces coûts de transaction, l'agent peut être tenté de se détourner du marché et de recourir à un mode d'allocation des ressources alternatif comme l'organisation intégrée (internalisation) ou une autre structure appropriée qui minimisera ces coûts de transaction afin d'améliorer sa performance économique.

Mais, la coopération est une forme d'organisation plus facile et moins coûteuse que l'acquisition et la fusion, quand, par exemple, « la valeur de l'entreprise est très grande par rapport à la valeur de l'actif objet de la transaction, quand les actifs en question peuvent être considérés comme des « biens publics »...quand le degré de spécificité des actifs est seulement

moyen..., ou encore quand se produit un problème de « sélection adverse » en conséquence d'une importante asymétrie de l'information » (Menguzzato et al, 1994).

Les alliances stratégiques sont une situation intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Elles permettent de diminuer les coûts de transaction générés par le marché et les coûts de contrôle dus à la hiérarchie.

3-2-1-2-2 La théorie de l'apprentissage organisationnel

Cette théorie considère l'alliance comme un moyen par lequel les entreprises se dotent des connaissances et un savoir faire technologique compétitifs Kanadji, (1994). Ikpen (1996) va dans le même sens:

« Alliances provide firms with a unique opportunity to leverage their strengths with the help of partners and broad capabilities. Through this window, alliances create the potential for the firms to acquire knowledge associated with partner skills and capabilities »

En d'autres termes, cette approche présente les alliances comme un vecteur par lequel la connaissance tacite peut être transférée d'une firme à l'autre (Lambert, 2000).

3-2-1-2-3 La théorie des compétences technologiques.

La théorie des compétences technologiques stipule une collaboration en matière de l'innovation entre différentes entreprises. Cette approche est préférée par les entreprises dans la mesure où les compétences technologiques peuvent être échangées et notamment lorsque la technologie devient de plus en plus complexe et coûteuse à développer (Fernandez, 1993).

3-2-2 Le fondement pratique des alliances stratégiques.

Pour aborder le volet du fondement pratique des alliances stratégiques, nous nous inspirons du mémoire de Lambert (2000) basé sur le travail de recherche de Marcil (1991). Ce dernier

aborde le fondement des alliances stratégiques en trois sections. Il s'agit des facteurs contextuels, les motifs et les objectifs visés par les entreprises engagées dans les alliances stratégiques.

3-2-2-1 Les facteurs contextuels :

Plusieurs auteurs se sont intéressés à connaître le pourquoi des alliances stratégiques. Dans le cadre des facteurs contextuels, nous distinguons trois principaux travaux de recherche que nous présentons par ordre chronologique : Allaire et Firsirotu (1990), Fernandez (1993) et Varadajan et Cunningham (1995).

En effet, Allaire et Firsirotu (1990) mettent en valeur dix facteurs influençant la prise de décision et des choix stratégiques par les dirigeants d'entreprises. Ci-dessous, nous présentons le tableau explicatif qu'ils ont proposé.

Tableau n° 11 : Facteurs explicatifs des alliances selon Allaire et Firsirotu (1990).

1	La mondialisation des marchés et de la concurrence.
2	L'impact des nouvelles technologies de l'information sur les organisations.
3	L'instabilité chronique et les difficultés de prévision.
4	L'accroissement de la mobilité de la main-d'œuvre et l'affaiblissement des protections légales.
5	Les prises de contrôle de l'acquisition en tant que constitution dominante.
6	Le retour et le droit des actionnaires en tant que constitution dominante.
7	Le coût élevé de capital impliquant des taux minimum de rendement élevé et horizon à court terme.
8	Le contrôle et la réduction des coûts de complexité.
9	Une nouvelle définition politique des marchés.
10	L'impact des politiques internationales.

Source : Lambert (2000)

A notre avis, ces facteurs interagissent les uns sur les autres pour enfin expliquer le phénomène de l'émergence des alliances stratégiques. Cependant, les éléments 1, 2, 3 et 10 (la

mondialisation, les NTIC, les difficultés de prévision, les politiques internationales) sont les facteurs les plus déterminants pour une PME. La vulnérabilité de la PME face aux effets de la mondialisation ne fait que s'accroître. Cette vulnérabilité pousse les PME de chercher à s'allier pour partager le risque et la lutte contre l'instabilité. En ce qui concerne les politiques internationales, l'exemple des études réalisées sur l'impact de l'accord de libre échange (ALE) avec les Etats-Unis sur les PME québécoises ne fait que confirmer l'importance de ce facteur en tant que stimulateur de changement.

En ce qui concerne Fernandez (1993), il présente cinq facteurs synthétisant les multiples recherches explicatives des alliances dans le cadre de la mondialisation (Ohmae, 1995; Porter, 1986; Chandler, 1985). Ces cinq facteurs sont :

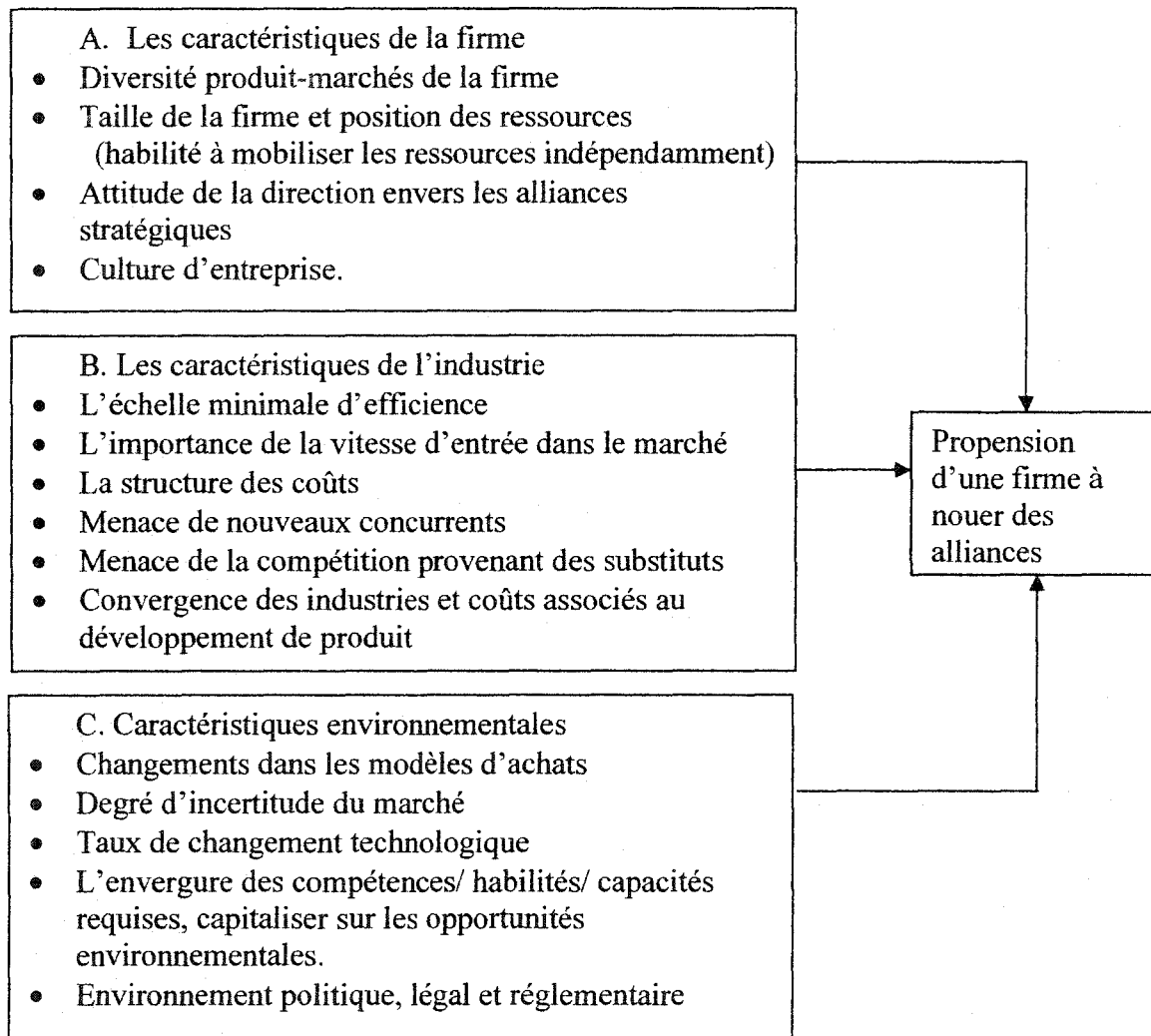
- 1- L'obligation des entreprises d'investir constamment dans leur outil industriel afin de demeurer compétitives sur les marchés et d'y maintenir leurs avantages concurrentiels.
- 2- La course de l'innovation technologique qui oblige à réaliser d'importants investissements en R&D pour devancer la concurrence ou simplement rester dans la course.
- 3- L'homogénéisation des marchés.
- 4- Une interaction croissante entre les technologies (informatique et communication; microélectronique, matériaux composites et technologies optiques) et les secteurs (chimie et énergie, télématique et communications).
- 5- La rareté relative des personnes hautement qualifiées dans l'ensemble des pays industrialisés les plus avancés.

Il apparaît que ces cinq facteurs sont autant valables pour une PME qu'une grande entreprise. Cependant, les spécificités des PME en ce qui concerne leur faible capacité (par rapport aux grandes entreprises) d'attirer une main d'oeuvre qualifiée et leur manque de ressources pour innover donnent aux facteurs 2 et 5 plus de poids par rapport aux autres.

Quant à Varadajan et Cunningham (1995), ils se sont intéressés aux facteurs qui peuvent influencer la composition d'une firme à développer des alliances stratégiques. Ainsi, ils présentent ces facteurs en trois grandes catégories : les caractéristiques de la firme, les

caractéristiques de l'industrie et les caractéristiques environnementales. Ci-dessous, la figure n° 5 présente ces facteurs.

Figure n° 5 : Facteurs affectant la propension d'une firme à développer des alliances stratégiques selon Varadajan et Cunningham (1995)



Source : Lambert (2000).

Il est vraisemblable que le modèle de Varadajan et Cunningham (1995) est représentatif des propensions d'une grande entreprise à développer des alliances stratégiques. Mais pour une PME, nous pensons qu'il est indispensable d'y rajouter les caractéristiques du propriétaire-dirigeant. Comme nous l'avons précisé au chapitre I, on ne peut comprendre le comportement

stratégique d'une PME sans passer par l'étude du propriétaire-dirigeant. Ainsi, nous pensons que la rubrique des caractéristiques du propriétaire-dirigeant devrait contenir les éléments suivants: l'expérience, la vision des affaires, les motivations entrepreneuriales, l'ouverture culturelle et les capacités linguistiques.

3-2-2-2 les motifs des alliances stratégiques :

En ce qui concerne les motifs des alliances stratégiques, nous citons la principale contribution dans ce sens qui est celle d'Olivier (1990). Ce dernier distingue six motifs génériques suivants : la nécessité, l'asymétrie, la réciprocité, la recherche de l'efficacité, la stabilité et la légitimité.

Tableau n° 12 : Les six motifs génériques des alliances stratégiques

La nécessité	S'allier (même contre son gré) pour se soumettre ou palier aux exigences légales et réglementaires régissant les affaires.
L'asymétrie	S'allier tout en partageant d'une manière non équitable les ressources et les habiletés dont disposent les entreprises.
La réciprocité	S'allier pour réaliser le contrôle des ressources par le moyen de la coopération et non pas par la dominance.
La recherche de l'efficacité	S'allier pour réduire les coûts.
La recherche de la stabilité	S'allier pour s'adapter à l'incertitude de l'environnement
La recherche de la légitimité	S'allier pour se conformer aux normes ou pour améliorer son image

A notre avis, ces six motifs évoqués par Olivier (1990) sont aussi valables pour les PME que les grandes entreprises mais nous tenons à préciser que l'élément de la réciprocité est moins pertinent chez les PME. En réalité, les PME sont loin de réaliser un contrôle des ressources à l'inverse des multinationales. Quant à la recherche de la légitimité, nous pensons que ce motif est très important chez les PME. Plus loin dans ce chapitre, nous présenterons un exemple des

PME qui ont lié des alliances stratégiques avec d'autres entreprises de grande taille pour se tisser une bonne image de marque.

3-2-2-3 Les objectifs des alliances stratégiques :

La littérature portant sur les objectifs visés par les alliances est abondante. Pour être bref, nous nous limitons d'abord, à la synthèse de cette littérature faite par Lambert (2000). Ensuite, nous présentons les principales contributions des différents auteurs sur lesquelles s'est appuyée cette synthèse.

En effet, selon Lambert (2000), « les objectifs recherchés par les entreprises lors de la formation des alliances sont nombreux et peuvent varier d'une entreprise à une autre. Chacun de ces objectifs énoncés par les différents auteurs peut être à l'origine de la formation d'une alliance par une entreprise avec une autre. Toutefois, nous pensons que peu importe l'objectif visé par l'entreprise lors de la formation des alliances, le but ultime visé par celle-ci est la création ou la maximisation de la valeur économique. Par conséquent, les alliances stratégiques ne sont qu'un mode de croissance stratégique parmi tant d'autres pouvant permettre à une firme d'atteindre son but ultime, la création ou la maximisation de la valeur économique ».

Les résultats de recherche des différents auteurs sur les objectifs des alliances stratégiques sont presque les mêmes, à quelques nuances près (Lambert, 2000). Ainsi, nous limitons à la présentation des principales contributions qui sont celles de Contractor (1988), Badger et al., (1993 cités dans Lambert, 2000) et Varadajan et Cunningham (1995).

En effet, Contractor (1988) a identifié six principaux objectifs qui sont :

- 1- La réduction de risque : diversification des produits, réduction des coûts fixes, réduction des délais de récupération.
- 2- Economie d'échelle et restructuration : diminution des coûts unitaires grâce à la synergie.
- 3- Echanges technologiques : échanges de brevet, synergie des processus, etc.

- 4- Freiner la concurrence : entente pour réduire la compétition ; entente pour augmenter les coûts et/ou réduire la part d'une tierce partie.
- 5- Contourner les réglementations gouvernementales ou les barrières commerciales : permission d'opérer au traitement national, respect des règles de contenu.
- 6- Expansion internationale initiale : bénéficier du savoir-faire local.
- 7- Intégration quasi-verticale : accès aux matières, accès à la technologie, etc.

Quant à Badger et *al.*, (1993 cités dans Lambert, 2000), ils proposent les huit objectifs suivants :

- L'accession à la technologie.
- Le partage du risque
- La sécurité financière
- L'entrée dans de nouveaux marchés
- La volonté de suivre les principaux clients qui se déplacent
- Améliorer la proposition compétitive
- Répondre aux exigences des gouvernements
- Mieux apprendre à connaître les marchés locaux

Enfin, la contribution de Varadajan et Cunningham (1995) qui est sous forme d'une synthèse de tous les objectifs des alliances, propose les huit points suivants :

1- *Objectifs liés à la pénétration de marché et positionnement*

- Accéder aux nouveaux marchés internationaux
- Contourner les barrières légales, réglementaires, ou les facteurs politiques à l'entrée des marchés internationaux.
- Défendre ou renforcer la position dans les marchés présents

2- *Objectifs reliés au produit*

- Combler l'écart dans la présente ligne de produit
- Elargir la ligne présente de produit
- Différencier ou ajouter de la valeur au produit

3- *Objectifs reliés au produit / marché*

- Lancer de nouveaux produit / dans de nouveaux secteurs de marchés

4- *Objectifs liés à la modification de la structure de marché*

- Réduire les menaces potentielles ou la compétition future
- Eriger des barrières à l'entrée
- Modifier la base technologique de la compétition

5- *Objectifs liés au « timing »*

- Accéder la vitesse d'entrée de produits dans de nouveaux marchés en accélérant l'allure de la R&D et du développement des produits.

6- *Objectifs liés à l'utilisation efficiente des ressources*

- Réduire les coûts de production, de mise en marché

7- *Objectifs liés à l'extension des ressources et à la réduction du risque*

- Mettre en commun les ressources selon l'importance des dépenses requises
- Réduire le risque lié à l'importance des dépenses requises
- Réduire le risque lié à l'importance des dépenses requises, incertitudes technologiques, incertitudes de marchés, et/ou autres incertitudes

8- *Objectifs liés à l'amélioration des habilités*

- Apprendre de nouvelles habilités provenant des partenaires de l'alliance
- Améliorer les habilités actuelles en travaillant avec les alliés.

Les objectifs évoqués dans cette sous-section par les différents auteurs sont aussi valables pour les PME qu'aux grandes entreprises. Cependant, à notre avis, certaines précisions doivent être faites.

En effet, au niveau des objectifs cités par Contractor (1988), ceux visant l'économie d'échelle, la restructuration et l'augmentation des parts de marchés sont des objectifs moins visés par les PME. A cause de leur nature, les PME n'osent pas se donner un objectif d'économie d'échelle. Cet objectif nécessite de grands investissements et une production de masse. Freiner la concurrence pour augmenter les parts de marchés est aussi un objectif moins prioritaire chez les PME. Par définition, les PME sont des entités économiques occupants une position non dominante en part de marché.

Quant aux objectifs évoqués par Badger et *al.*, (1993), nous pensons que ceux de la sécurité financière, l'accèsion à la technologie, le partage du risque, la pénétration de nouveaux marchés sont plus visés par les PME. Comme nous l'avons mentionné en introduction, ce mémoire vise la mise en valeur du rôle des alliances stratégiques dans la réalisation de l'objectif de pénétration de nouveaux marchés par les PME exportatrices québécoises. Par ailleurs, notre vision du rôle des alliances stratégiques dans la diversification des marchés à l'exportation est partagée par Varadajan et Cunningham (1995) dans la mesure où ils la considèrent le premier objectif dans les huit objectifs qu'ils proposent.

3-3 Les alliances stratégiques chez les PME exportatrices

3-3-1 L'importance des alliances stratégiques chez les PME.

Après avoir eu une idée générale sur les fondements théoriques et pratiques des alliances stratégiques chez les entreprises, il n'est pas déraisonnable d'avancer qu'il est évident que les alliances stratégiques représentent une perspective de développement pleine de potentialités pour les entreprises et les PME exportatrices en particulier.

En effet, à l'instar des grandes entreprises, les PME exportatrices ou non, à une échelle plus petite, ont besoin de s'appuyer sur les fondements théorique et pratiques des alliances stratégiques pour se développer voir survivre en cette ère de mondialisation. Pire, les PME avec leurs spécificités qui leur sont intrinsèques, ont besoin d'emprunter le « comment » des alliances stratégiques de chez les grandes entreprises et de l'adopter à leur mesures et à leur environnement.

Comme déjà avancé dans la section 1 du chapitre 1, les PME ont des spécificités qui les différencient des grandes entreprises, par voie de conséquence, l'approche des alliances stratégiques doit être sensiblement différente. Rappelons que les PME sont connues par leur modestie sur le plan financier, humain, organisationnel, marketing et R&D. Leur points forts sont, principalement, la flexibilité et la proximité au marché local.

A première vue, avec tous les handicaps dont souffrent les PME, la bataille semble difficile à gagner. Le marché perd sa forme nationale et domestique pour devenir un marché international. Nul besoin de s'attarder là dessus, toutefois, nous précisons une réalité qui est qu'on ne devrait plus parler d'une PME nationale et PME internationale mais plutôt d'une PME mondiale.

Partant de notre revue documentaire des alliances stratégiques chez les PME, nous adoptons une attitude quant au développement des PME sur la scène mondiale à côté des entreprises multinationales. Il s'agit pour les PME, à l'instar des multinationales de s'allier pour se consolider et se développer. D'ailleurs, il n'y a pas une théorie qui stipule qu'il faut d'abord être grand pour s'allier. Par contre, la littérature en la sociologie du groupe nous montre que ce sont les plus petits ou les plus faibles qui ont tendance à s'allier pour faire le poids vis-à-vis d'une tierce partie souvent plus grande de taille et de puissance.

Selon Laroche (2001), pour bien opérer sur le marché où la concurrence est de plus en plus acharnée, les entreprises adoptent soit une politique de niche qui consiste à se spécialiser dans l'exploitation d'un créneau ou d'un produit bien défini ou d'adopter la stratégie d'offre globale. Cette dernière est une sorte de conglomérat (Jumbo carriers) où l'entreprise offre plusieurs produits et services. Dans ce contexte, les PME qui sont petites de taille et qui ne disposent pas d'une grande expertise dans leur milieu industriel sont vouées à une survie difficile si elles ne prennent pas la voie des alliances stratégiques.

3-3-1-1 Succès et échecs des alliances stratégiques chez les PME.

La tendance chez les chercheurs est de confirmer l'importance des alliances stratégiques chez les entreprises. Mais, tout n'est pas rose dans le sens où les entreprises doivent être prudentes dans leur « comment » de s'allier stratégiquement. Selon Hoffmann et Schlosser (2001) et Cimon (2003), le projet d'alliance est un projet qui, comme d'autres projets, peut connaître un succès ou un échec. Selon l'étude réalisée par Hoffmann et Schlosser (2001) au près de 164 PME Australiennes, les facteurs de succès en alliances stratégiques chez les PME sont classés en deux catégories. Les facteurs de succès « Soft » et les facteurs de succès « Hard ». Les

facteurs mous (soft) sont la confiance et la compatibilité en matière de stratégie d'entreprises entre les alliés. Les facteurs rigides (Hard) sont: un mécanisme approprié de gestion de l'alliance (governance), un plan stratégique et une bonne coopération (partnership).

Quant à Simon (2003), dans son travail de synthèse sur le succès et l'échec en alliance, il présente un «amalgame» de courants de théories et met l'accent sur l'ouverture au changement, la coopération et la bonne communication.

En effet, ces courants théoriques synthétisent les travaux d'académiciens et praticiens en matière de succès et échecs en alliances sont :

- 1- La vision économique qui porte beaucoup d'attention aux conditions antitrust a mis peu aux questions de coopération concurrentielles, à l'exception des chercheurs s'intéressant aux questions de coûts de transaction, de R&D et de gestion.
- 2- La vision stratégique qui présume que les cadres supérieurs procèdent à des alliances dans l'intérêt de leur firme (forces et faiblesses; opportunités et menaces).
- 3- La vision du champs inter-organisationnel qui vient contribuer en fournissant une perspective plus large que la firme en intégrant la technologie et l'apprentissage, les caractéristiques sociales et individuelles des alliances et l'apport des théories institutionnelles.

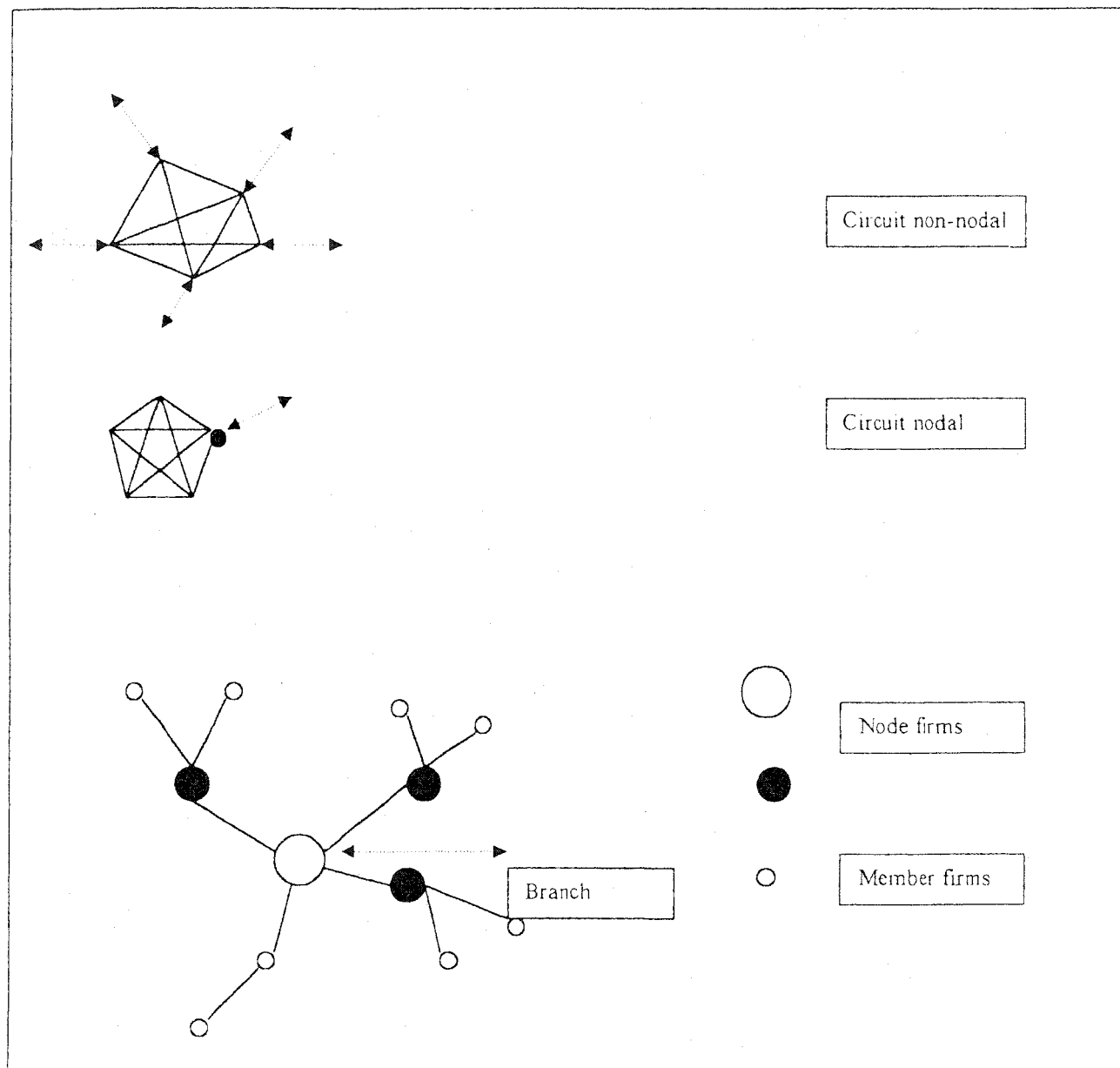
Pour l'ouverture aux changements et la mise en valeur de la communication entre les alliés, Simon (2003) précise que *« en règle générale, les alliances qui connaissent du succès sont celles où les conditions initiales sont favorables et où les processus d'apprentissage sont non seulement cognitifs mais aussi comportementaux. Ainsi, le développement de l'alliance, émergeant de considérations d'efficacité, passera dans un cycle qui comprendra des questions financières (équité) et l'adaptabilité. Dans la réalité, le succès ou l'échec des alliances tient souvent à peu de choses... Il en découle que le potentiel de l'alliance est une question d'atomes crochues, de «fit» avec les partenaires et aussi avec l'environnement d'affaire. Ceci présuppose qu'il faut alors être ouvert au changement en plus de bien gérer les coûts*

qu'implique l'alliance par rapport aux bénéfices (trade-offs) qui sont attendus d'une telle relation ».

3-3-1-2 la structure des alliances stratégiques chez les PME.

La structure des alliances stratégiques est un thème relativement controversé. Certains auteurs stipulent le caractère formel des alliances en préconisant une structure bien définie et d'autres ne s'attardent pas trop sur cet aspect et ils considèrent que les alliances stratégiques peuvent être d'un caractère informel. La contribution de Suarez-Villa et Luis (1998) enrichie ce débat en proposant cinq types de structure réseaux que les PME peuvent développer en fonction de leur caractéristique principales et de leur division interne du travail (internal division of labor) par rapport aux différents aspects de la coopération interfirm (l'attachement, la disparité, l'engagement et la confiance) (Voir figure n° 6 ci-dessous).

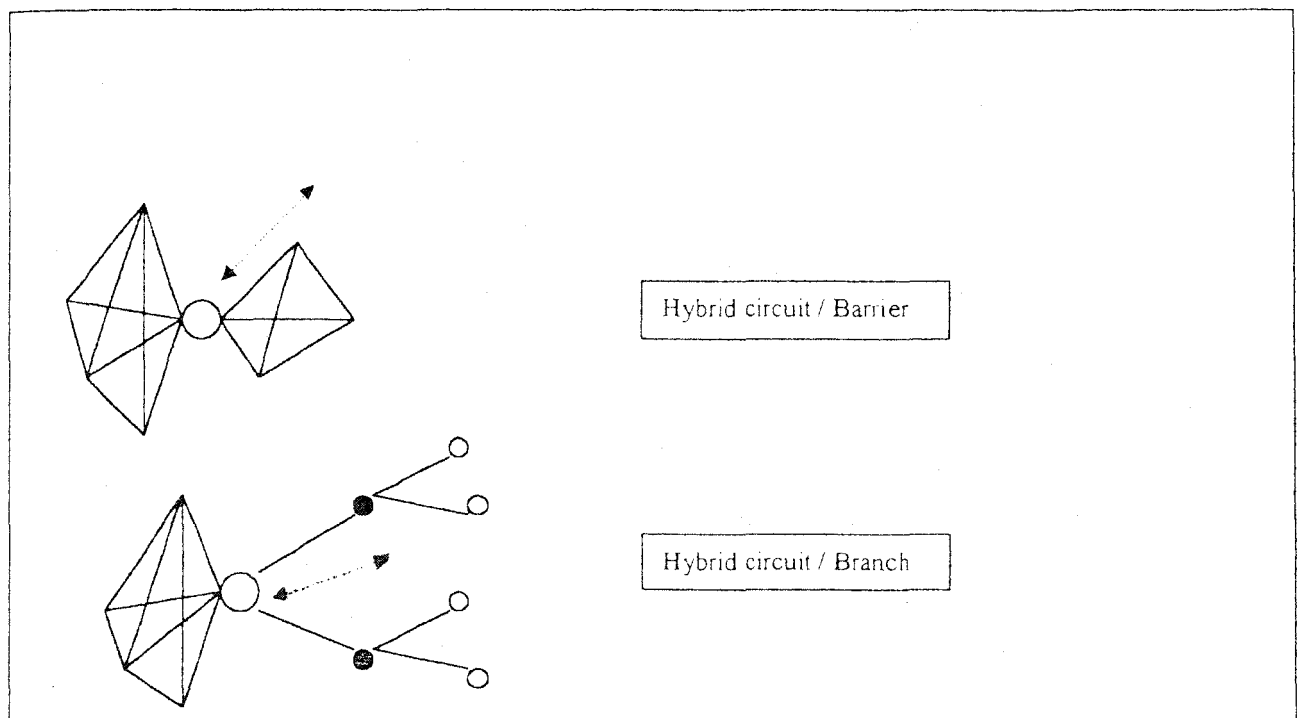
Figure n° 6 : les 5 types de structure réseau présenté par Suarez-Villa et Luis (1998)



— R&D et lien externe de sous-traitance (R&D and production outsourcing linkage)

- - - - lien du réseau en savoir-faire externe (external knowledge network linkage)

Figure n° 6 (suite) : les 5 types de structure réseau présenté par Suarez-Villa et Luis (1998)



En effet, selon Suarez-Villa et Luis (1998), la structure réseau de l'alliance permet de :

- 1- Réfléter la division interne de travail existant entre les firmes alliées. Les liaisons fonctionnelles permettent de déterminer le rôle et la hiérarchie de chaque entreprise. Ces divisions comprennent les responsabilités dites « nodales » en référence au « nœud » et représentent les responsabilités de coordination, d'allocation des ressources pour les projets partagés et les disparités entre les firmes alliées en matière d'accès aux ressources internes du réseau.
- 2- Déterminer le niveau d'engagement et d'attachement des entreprises alliées. Cet engagement peut être étroit ou distant et peut toucher plusieurs fonctions comme la production, la recherche, les projets spécifiques etc.
- 3- Déterminer le niveau de support à l'innovation suscitée par une entreprise membre. Il s'agit surtout de l'engagement envers l'innovation continue et qui dépend fortement des rôles « nodales » ou de coordination (nodal or coordination rôle) que peut jouer une entreprise membre en matière de partage des secrets des R&D et des stratégies. A ce niveau, la confiance et la réciprocité sont des conditions vitales pour les activités de recherches et notamment pour les PME (Alter et Hage, 1992; Axelrood, 1994; Hakanson, 1989; Hansen, 1992)

3-3-1-3 Les alliances stratégiques en tant que stratégie de compétition chez les PME.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la stratégie de compétition chez les PME. A première vue, les principales stratégies pratiquées par les PME sont la stratégie de niche et la stratégie des coûts bas. Les récents travaux de recherches empiriques de Lee; Lim et Tan (1999) remarquent que les PME appliquent aussi la stratégie de «Free-riding» et la stratégie d'alliance pour concurrencer les grandes entreprises.

En effet, selon Nooteboom (1993 cité dans Lee; Lim et Tan 1999), les PME manquent de ressources et des capacités pour développer leur propre marché. Leur petite taille rend difficile la récolte des bénéfices découlant des économies d'échelle et la courbe d'expérience (experience curve). Partant de ses limitations, il serait risqué pour les PME de s'engager dans une pénétration de marché ambitieuse et onéreuse. L'exemple donné à ce niveau est ce celui d'IBM qui a initialement ignoré le marché des ordinateurs personnels développé par de plus petites entreprises. IBM a attendu jusqu'à ce que le marché ait atteint un seuil de développement pour s'engager dans cette industrie moyennant des grands moyens, d'une expertise profonde, et d'une bonne notoriété et image de marque.

La stratégie de niche, consiste à exploiter un créneau plus ou moins ignoré par les grandes entreprises à cause de son faible potentiel (à leur point de vue). Le principe est que les grandes entreprises n'embarquent pas dans un projet de production que si la demande en ce projet leur permettrait d'amortir les coûts colossaux de productions et leur garantirait un développement à long terme. Selon Lee; Lim et Tan (1999), la stratégie de niche mieux réussie chez les PME est celle portant sur la fourniture des produits de substitution sur le marché.

La stratégie des coûts bas appliquée par les PME découle du fait que ces dernières ne sont pas handicapées par l'amortissement de coûts fixes colossaux à l'instar des grandes entreprises. Cette stratégie, appliquée dans le cadre d'un marché de niche peut s'avérer une meilleure tactique de compétition de la part des PME vis-à-vis des grandes entreprises.

Les deux stratégies de niches et de coûts bas sont largement débattues dans la littérature. Nous nous limitons à cette présentation simpliste pour donner lieu à la présentation des deux stratégies, qui sont à notre avis, moins débattues chez les chercheurs en PME. Il s'agit de la stratégie de « Free-riding » et la stratégie de l'alliance.

La stratégie de free-riding est empiriquement utilisée par les PME pour compétitionner avec les grandes entreprises. Selon Lee; Lim et Tan (1999), cette stratégie consiste en la fourniture au marché des produits identiques à ceux offerts par les grandes entreprises. C'est une stratégie qui est appliquée par les PME sans souvent susciter une réaction agressive de la part

des grandes entreprises (Cooper et al 1986 cités dans Lee; Lim et Tan (1999). Tan et al (1997 cités dans Lee; Lim et Tan (1999) donne l'exemple du « marketing gris » ou « l'importation parallèle » que les PME pratiquent à l'égard des grandes entreprises de distribution. Hofer et Standberg (1987 cité dans Lee; Lim et Tan 1999) observent, à ce niveau qu'une telle stratégie réussie quand les PME agissent dans un marché dominé par les grandes entreprises à plus de 50% et réussie moins quand cette part de marché est moins de 25%. La première explication donnée à ce niveau est que si un marché est dominé à plus de 50% par une grande entreprise cela signifie que les autres entreprises concurrentes sont relativement faibles et que la pénétration de ce marché est facile (Hofer et Standberg, 1987). La deuxième explication est que les grandes entreprises à dominance sur le marché, acceptent l'application de cette stratégie par les PME car une réaction agressive de leur part leur coûtera plus cher (Lee; Lim et Tan 1999).

En ce qui concerne la stratégie d'alliance, elle est pratiquée par les PME pour éviter la confrontation avec les grandes entreprises. Il s'agit du cas des alliances entre les PME et les grandes entreprises. Les deux exemples donnés à ce niveau par Gomes-Gasseras (1997 cité dans Lee; Lim et Tan 1999) sont ceux des entreprises de biotechnologie alliée aux grandes firmes pharmaceutiques pour commercialiser leurs innovations. L'autre exemple est celui des entreprises de production de logiciels et semi-conducteurs comme Intel et Microsoft qui ont obtenu un bon début en s'alliant avec IBM.

La remarque avec laquelle nous pouvons conclure cette revue des stratégies de compétitions adoptées par les PME, est que, à notre avis, la stratégie d'alliance est la stratégie la plus prometteuse par rapport à la stratégie de développement direct (filiales) ou par de simples exportations.. Elle est adaptée aux spécificités des PME et elle évite la concurrence frontale avec les grandes entreprises dominantes. D'ailleurs, c'est une stratégie qui fait d'un adversaire puissant un ami puissant. Le bon exemple confirmant la pertinence de cette stratégie est celui de Microsoft. Cette dernière firme dont le propriétaire-dirigeant, Bill Gates, a eu l'ingéniosité de s'allier, dès ses débuts, avec le grand constructeur d'ordinateur IBM. Le fait qu'IBM s'est engagé d'intégrer les logiciels de Microsoft, qui été alors une moyenne entreprise, dans ses ordinateurs donna une bonne image de marque et une grande opportunité d'affaires à Microsoft.

3-3-2 L'enjeu des alliances stratégiques pour les PME exportatrices.

L'enjeu des alliances stratégiques pour les PME exportatrices se détermine, à notre avis, par les types de partenariat entre les PME et les grandes entreprises nationales et étrangères. Ces combinaisons sont présentées et illustrées par des exemples concrets relevés de la littérature récente sur les alliances stratégiques chez les PME. Durant chaque illustration, nous tenterons d'évoquer l'enjeu qui y est présent pour la PME exportatrice.

3-3-2-1 Alliances stratégiques entre des PME nationales.

L'exemple d'alliance stratégique entre au moins deux entreprises est présenté par Torres (2002). Il a réalisé son étude sur les entreprises artisanales qui procèdent à la formation des réseaux et à la coopération en s'alliant.

En effet, les entreprises artisanales sont des PME qui souffrent de plusieurs limites tant au niveau financier, humain, administratif, marketing et de l'expertise. L'exemple de l'alliance stratégique donné par Torres (2002) est celui de 8 entreprises de poterie qui ont décidé de s'allier et embaucher un directeur de projet. Les objectifs fixés au départ pour cette alliance sont d'augmenter les ventes (nationales et à l'export) en investissant dans la publicité, la communication et les expositions. Cette alliance a eu lieu après la constatation d'une baisse générale des ventes dans le marché de poterie. Cette baisse est due à la compétition étrangère notamment de la Chine qui devient de plus en plus acharnée.

En effet, cette alliance stratégique qui est formalisée en la création de la société « Homethrown network » a donné lieu à des résultats satisfaisants qui sont :

- 1- Le développement des ventes au niveau national et international.
- 2- Amélioration de l'expertise, de la coopération et du sens de camaraderie chez les entreprises membres.
- 3- Les membres arrivent à présenter leurs produits dans les foires d'exposition. (Il s'agit d'une action qui était impossible quand ils agissaient seuls).

- 4- La qualité et la fréquence des efforts de publicité et communication se sont améliorées grâce à l'augmentation du nombre des membres de 8 à 16.
- 5- L'image de marque de la poterie irlandaise s'est améliorée au près des médias, des consommateurs et des détaillants.

En ce qui concerne les difficultés associées à cette alliance stratégique, Torres (2002) note celles liées à :

- 1- La gestion des dynamiques de groupes.
- 2- La tendance de certains membres à s'éloigner de l'objectif initial de l'alliance.
- 3- La relative méconnaissance de la part de certains membres d'implications financières et des retombés bénéfiques des campagnes concentrées de publicité et de communication.
- 4- L'implication du sentiment de confiance devient plus difficile avec l'augmentation du nombre des membres.
- 5- Le maintien du même rythme de coopération au sein des entreprises alliées après l'atteinte des objectifs principaux devient plus difficile surtout après une moyenne de 3 à 5 ans.

A notre avis, les difficultés avancées par Torres (2002) vont en parallèle avec l'esprit et les spécificités des PME. Notre travail sur le terrain avait pour but de les vérifier afin de les confirmer auprès des PME exportatrices Québécoises.

3-3-2-2 Alliance stratégique entre une PME nationale et une PME étrangère.

L'exemple de cette alliance est celui donné par Samuel et Walter (2003). Il s'agit d'alliances stratégiques entre une PME nationale et une PME étrangère dans le cadre de développement de nouveaux produits et de nouvelles idées.

Le principe est simple. Sachant toutes les limitations dont souffrent une PME pour développer de nouveaux produits, cette dernière préfère s'allier avec une autre souvent étrangère pour acquérir le même produit, le modifier et l'adapter au marché local et, peut être même, le marché international. Ceci dans le sens où la PME nationale est plus créative et plus

ambitieuse. Selon Samuel et Walter (2003), cette stratégie était beaucoup pratiquée dans les années 1950 et 1960 par les PME asiatiques. En effet, Dawes (1998 cité dans Samuel et Walter 2003) indique que les PME évitent de se lancer dans de grands investissements de R&D pour le développement de nouveaux produits Brooks et Schofield (1995 cité dans Samuel et Walter 2003) rajoutent que les études empiriques révèlent que la plupart des investissements en R&D des nouveaux produits dépassent souvent le temps et le budget qui leurs sont alloués et seulement un sur quatre (1/4) des projets de R&D sont commercialisés avec succès.

Ainsi, Samuel et Walter (2003) considèrent l'alliance stratégique avec une PME étrangère fournissant un produit ou service déjà existant est une stratégie adaptée aux PME. Cette stratégie fait partie des différentes stratégies de développement de nouveaux produits chez les PME.

La particularité de la stratégie de l'alliance avec une PME fournisseur d'un produit déjà existant est qu'elle permet l'implantation chez les PME nationales d'un système d'apprentissage en matière de reconfiguration des produits et idées. Nul besoin de préciser que ce système est très instructif pour une PME ambitieuse et qui désire se lancer sur la scène internationale tout en diversifiant ses produits et services et ses marchés.

Cependant, il ne faudrait pas omettre que les PME désirant pratiquer cette stratégies doivent être capables de bien utiliser les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et notamment l'Internet La recherche via Internet est la méthode la plus adaptée à leur besoin car elle permet de réaliser des économies importantes de temps et d'argent.

3-3-2-3 Alliance stratégique entre une PME nationale et une grande entreprise nationale.

Cet exemple d'alliance stratégique est donné par Albert et *al.*, (2003) qui, s'inscrivent dans les travaux de recherche sur les stratégies assurant une meilleure performance pour la PME.

L'exemple consiste en une PME récemment implantée et œuvrant dans le développement de logiciels utilisés dans les systèmes d'Internet. Contrairement à deux autres exemples où les PME choisissent à leurs débuts la stratégie de concentration sur le principal produit (core competency) et la stratégie d'investissement en les relations publiques et l'image de marque, la PME nommée « Intern » a choisi juste après sa première performance technologique d'adopter la stratégie d'alliance stratégique.

En effet, après avoir établie de bonnes compétences internes dans l'industrie de logiciels, la PME « Intern » passa à la formation d'alliances avec de grandes entreprises de distribution nationales et internationales. Cette stratégie a permis à l'entreprise Intern d'agir sur un marché plus large, de s'assurer un bon développement et de se faire offrir des capitaux d'investissement étrangers.

Ainsi, Intern créée en 1993 par trois partenaires de 25 à 30 ans, atteignit la taille de 150 employés en 1997. La société Intern est devenue un leader mondial dans son marché de niche qui est l'industrie de logiciels pour la défense militaire.

3-3-2-4 Alliance stratégique entre une PME nationale et une grande entreprise étrangère.

L'exemple de l'alliance stratégique entre une PME nationale et une grande entreprise étrangère est donné par Sanjit et al (2000). Il s'agit des PME Américaines œuvrant dans l'industrie de technologie de l'environnement qui s'allient avec de grandes entreprises étrangères pour pénétrer leurs marchés. Sanjit et al (2000) montrent que c'est une stratégie qui réussie très bien et donne des résultats satisfaisants au niveau de la performance à l'exportation des PME nationales Américaines. Cependant, ce genre d'alliance se heurte au problème de la dépendance de ces PME vis-à-vis des grandes entreprises étrangères. Les auteurs donnant cet exemple d'alliance concluent leur recherche par la constatation de l'antidote de cette dépendance. Il s'agit de l'implantation et la stimulation de la confiance entre ces PME nationales et les grandes entreprises étrangères.

3-3-2-5 Alliance stratégique « virtuelle » entre les PME nationales.

Il s'agit d'un exemple cité par Kristin (1999) dans lequel cet auteur présente les retombés bénéfiques d'alliances stratégiques entre les PME et les bureaux de consultation par l'entremise d'Internet. Nous avons osé la considérer comme une alliance stratégique « virtuelle » car elle est véhiculée par le moyen des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et notamment Internet. Les retombés bénéfiques de ce genre d'alliance sont d'une part la réalisation d'importantes économies de temps et d'argent et d'autre part le développement de structure plus souple pour les PME.

3-3-3 Synthèse et réflexions

En guise de synthèse de cette section portant sur les alliances stratégiques chez les PME exportatrices, nous abordons synthétiquement les points suivants :

- 1- La confiance et le choix du partenaire.
- 2- La confiance et la dépendance.
- 3- La structure et la coopération
- 4- L'alliance stratégique « virtuelle » et les NTIC.
- 5- L'alliance stratégique et l'information.
- 6- Les coûts et les inconvénients des alliances stratégiques.
- 7- Les alliances stratégiques et la diversification des marchés à l'exportation.

3-3-3-1 La confiance et le choix du partenaire.

La confiance entre les partenaires alliés est une condition vitale pour la survie et le développement d'une alliance stratégique. De même pour le choix de partenaire en alliance stratégique. Si on s'allie avec un partenaire qui ne correspond pas aux critères demandés, le projet de l'alliance en question est voué à l'échec.

Selon Virgile (2003), les académiciens et les praticiens n'arrivent pas à se mettre d'accord par lequel des deux éléments commencer pour former une alliance stratégique : la confiance ou le choix du partenaire? Ils comparent ce choix à la fameuse question : quel est le point de départ l'œuf ou la poule? Selon notre avis personnel, il serait plus méthodique de commencer par effectuer le choix de partenaire ensuite lui faire confiance après avoir choisi la forme et la structure optimale pour l'alliance stratégique. Il existe 5 types de structure identifiés par Suarez-Villa et Luis (1998) auxquelles nous rajoutons le choix de l'alliance stratégique informelle et la virtuelle. La PME qui désire s'engager en une alliance stratégique devrait constamment se servir de ces 3 éléments (confiance, structure et choix de partenaire) pour composer sa formule d'alliance stratégique.

3-3-3-2 La confiance et la dépendance.

Comme il est indispensable que la confiance règne entre les partenaires en alliance stratégique, la dépendance est inmanquablement une conséquence à laquelle devrait s'attendre les partenaires. En principe, la dépendance en alliance stratégique entre les partenaires devrait être égale. Cependant, la réalité stimulée par le changement des circonstances fait que cette égalité soit moins présente. Il s'agit surtout du cas des PME qui s'allient avec les grandes entreprises. Vu la vulnérabilité des PME, ces dernières sont souvent les plus dépendantes vis-à-vis des grandes entreprises. Mais, on ne devrait pas perdre de vue le changement des circonstances. L'exemple flagrant de changement de circonstance de dépendance est celui de Microsoft et IBM. Les professionnels opérant dans le monde des NTIC connaissent le début modeste de Microsoft avec IBM. Cette dernière qui était un partenaire dominant lors du début de son alliance avec Microsoft. Actuellement, cette dominance est exercée par Microsoft non seulement vis-à-vis de son partenaire IBM mais aussi vis-à-vis de ses concurrents dans le domaine des logiciels.

3-3-3-3 La structure et la coopération.

Comme nous l'avons avancé, selon notre avis personnel, le choix de la structure peut s'avérer la réponse à la question : par laquelle des deux commencer, par la confiance ou par le choix de partenaire? Cependant, la structure, qui sert initialement à la gestion des responsabilités et des fonctions au sein des entreprises peut devenir un handicap. A cause de la pénurie de l'élément confiance dans la formule d'alliance stratégique, les partenaires se trouvent, souvent, dans la situation où ils veulent tous contrôler et omettent de coopérer (Cimon, 2003). Cette réalité peut s'avérer plus présente chez les PME où les principales motivations des propriétaires-dirigeants sont l'indépendance et le besoin de contrôle.

3-3-3-4 Les alliances stratégiques « virtuelles » et les NTIC.

Ce genre d'alliances stratégiques virtuelles est un concept que nous avons osé avancer. Actuellement, aucune entreprise ne peut échapper à la révolution technologique. Les avantages concurrentiels traditionnels des PME se font de moins en moins présents. La fameuse flexibilité et la proximité au client ne sont plus exclusives aux PME. Les NTIC et notamment l'Internet, permet aux grandes entreprises d'être présentes à tout près de leurs clients dans son poste d'ordinateur de chez lui. Le comportement en la consommation change et tend vers la pleine utilisation des pratiques des affaires électroniques.

Ainsi, dans ce contexte, les PME doivent tenir compte des opportunités et menaces que présentent les NTIC pour leur développement et leur engagement en alliance stratégique. En cette ère de mondialisation et de l'expansion des moyens de communication, il n'est plus nécessaire de disposer d'une structure formelle ou classique pour s'allier.

3-3-3-5 L'alliance stratégique et l'information.

Il n'y a nul besoin d'argumenter pour démontrer l'importance de l'information pour toute entreprise. Cependant, il est nécessaire de mettre en valeur le rôle de l'information dans le

développement des alliances stratégiques pour les PME. Encore plus, il ne s'agit pas seulement de préciser la nature professionnelle de l'information (effective ou potentielle) mais aussi de sa nature personnelle et du système qui la traite.

En ce qui concerne la nature personnelle de l'information, Magne et *al.*, (2002) précisent que les PME ont besoin des informations personnelles en plus de celles professionnelles pour s'engager avec succès en alliance stratégique. Quant au traitement de l'information, les PME doivent disposer d'un système d'information qui procède pertinemment à la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information pour son utilisation au temps et lieux adéquats. Bien entendu, la tâche n'est pas facile pour les PME et ça va de même, voir, pire pour les entreprises exportatrices qui doivent disposer d'un système d'information à vocation internationale.

3-3-3-6 Les coûts et les inconvénients des alliances stratégiques.

Selon Torres (2002), malgré les bénéfices des alliances stratégiques, il convient de dire que ces dernières engagent des coûts et souffrent de certains inconvénients. Les coûts des alliances sont associés aux dépenses de la participation économique, contractuelle et de production (Morrison, 1994 cité dans Torres, 2002). Les inconvénients sont associés à la réduction de la flexibilité et de l'indépendance. A ceci, peut s'ajouter le temps et l'engagement nécessaires pour gérer les alliances stratégiques (Drago, 1997 cité dans Torres, 2002).

En effet, les propriétaires-dirigeants ont tendance à résister de coopérer en alliance stratégique à cause de leur crainte que cette alliance pourrait réduire le bénéfice annuel et/ou diminuer l'indépendance de leurs entreprises (Morrison, 1994 cité dans Torres, 2002). (Ceci étant, malgré que de l'étude de Lewis (1990 cité dans Torres, 2002) montre que les alliances stratégiques augmentent au lieu de diminuer l'indépendance des alliances stratégiques dans la mesure où elles atteignent un bon niveau de compétitivité qu'elles ne pourraient atteindre individuellement). D'autres part, l'alliance stratégique peut avoir l'inconvénient de mettre les alliés dans une situation de tension et de conflit à cause de certaines divergences d'intérêts de court et de long terme (Brito, 2001 cité dans Torres, 2002). Enfin, il convient de noter que plus

le nombre des alliés est grand, moins les retombées bénéfiques et positives des alliances stratégiques sont perçues par les alliés et plus l'existence d'alliés « parasites » (Free-riders) est probable (Brito, 2001 cité dans Torres, 2002).

3-3-3-7 Les alliances stratégiques et la diversification des marchés à l'exportation.

Comme annoncé dans l'introduction de ce mémoire, notre point de départ est de démontrer l'utilité des alliances stratégiques dans la diversification de marchés à l'exportation chez les PME. Il faut l'avouer, c'est un objectif un peu ambitieux dans la mesure où les alliances stratégiques sont un sujet récent en ce qui regarde les stratégies des PME. Mais, cette ambition provient de notre grande conviction envers les fortes potentialités que représentent les alliances stratégiques pour les PME. D'abord, la nécessité (et moins la volonté) de s'allier est plus présente chez les PME que les grandes entreprises. Ensuite, la flexibilité des PME est un élément majeur qui pourrait contribuer à une bonne gestion des alliances stratégiques. Rappelons nous que les principaux facteurs d'échec des alliances stratégiques sont la mauvaise gestion et le manque d'une bonne coopération.

En effet, on ne peut plus imaginer une PME qui veut prospérer sans se fixer des objectifs d'affaires sur la scène internationale. Les PME sont désormais mondiales en étant un lieu de transformation de produits, d'abord, importés et ensuite exportés. D'autre part, comme nous l'avons présenté à la section 2 de ce mémoire, la diversification de marché est une stratégie sûre, instructive et bénéfique pour les PME exportatrices québécoises. Certainement, une entreprise qui exporte aux USA, le Mexique, le Japon, la France et le Maroc est une entreprise qui risque moins du point de vue commercial, financier et politique et c'est aussi une entreprise plus apprenante, plus créative et immanquablement plus compétitive qu'une PME qui se limite d'exporter seulement vers le marché voisin.

Tout au long de ce troisième chapitre, nous avons essayé de démontrer l'utilité des alliances stratégiques dans le développement des PME et des PME exportatrices. Bien entendu, une PME peut procéder à la diversification de ses marchés à l'exportation sans procéder à une alliance stratégique. Mais, le message que nous essayons de véhiculer par notre revue littéraire

est que l'alliance stratégique s'avère une voie, certainement, plus ambitieuse et, probablement, plus difficile à « manager » tout en étant la voie la plus rapide, la plus sûre et la plus prometteuse pour une PME exportatrice proactive et ambitieuse.

Chapitre 4 : Méthodologie et résultats.

Section I : Méthodologie.

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté la définition des alliances stratégiques, leurs fondements théoriques et pratiques et leur enjeu chez les entreprises exportatrices. Aussi, nous avons présenté un aperçu général sur les PME, en général, et les PME exportatrices en particulier. Nous avons parlé du contexte général de l'activité de l'exportation et de la diversification des marchés à l'exportation. Tout au long de cette revue littéraire, nous avons essayé de mettre en valeur le rôle des alliances stratégiques dans la croissance des entreprises exportatrices et dans leur diversification des marchés à l'exportation.

Maintenant, il faut évaluer cette mise en valeur des alliances stratégiques et leur faisabilité chez les PME exportatrices québécoises. Il est à rappeler que notre point de départ est que les alliances stratégiques représentent le moyen moderne et plus efficace de développement chez les entreprises multinationales qui pourrait aussi s'appliquer avec réussite chez les PME ?

La méthodologie présente la meilleure méthode et les meilleures techniques qui ont été identifiées pour répondre à notre question de recherche et ainsi permettre d'atteindre l'objectif de la recherche.

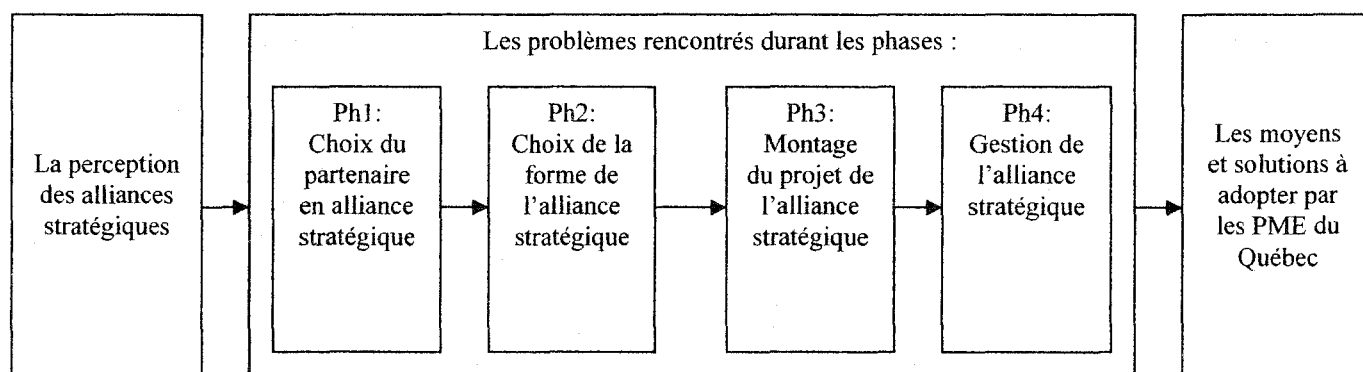
1- Contexte théorique :

Notre recherche s'inspire d'une étude portant sur les alliances stratégiques entre des PME. Plus précisément, en 1994, une étude a été réalisée sous la direction de YVON Gasse, professeur à l'université de l'aval à Québec et qui portait sur le processus de réalisation des alliances stratégiques entre les PME occidentales et PME sénégalaises. Le but de cette étude était de développer et tester un modèle sur le processus de développement des alliances stratégiques auprès de PME canadiennes et sénégalaises. Le modèle présente 3 phases de

développement des alliances stratégiques qui sont : la phase préalable au projet, la phase de mise en projet et la phase de gestion de l'alliance stratégique. Sur la base de ce modèle, nous avons construit un modèle adapté à notre recherche. Ce modèle reprend et développe ces principales phases de développement des alliances stratégiques et prend en considération les variables de la perception des alliances stratégiques de la part des PME, les problèmes rencontrés durant les phases de développement des alliances stratégiques et les moyens et solutions à adopter.

2- Modèle conceptuel

Le cadre conceptuel de cette étude peut se présenter comme suit :



Les concepts de la perception des alliances stratégiques, les problèmes rencontrés et les moyens et solutions à adopter sont des concepts simples ou expliqués tout au long de la revue littéraire et le chapitre 4 et 5 de cette étude. Toutefois, il convient de signaler le rapport de cause-à-effet, malgré la nature exploratoire de la méthodologie appliquée, qui existe entre ces concepts. Bien évidemment, la décision de nouer des alliances stratégiques dépend tout d'abord de la perception que les dirigeants des PME ont de celles-ci. Cette perception doit être positive pour encourager ces dirigeants à nouer des alliances stratégiques. Ensuite, Dépendamment de la décision prise au sujet de l'établissement des alliances stratégiques, les problèmes voient le jour et par conséquent l'adoption de solutions adéquates et la disposition de moyens efficaces s'avèrent deux conditions nécessaires.

3- Objectif général de la recherche.

L'objectif de cette recherche n'est pas de déterminer d'une manière quantitative quelles sont les pratiques des PME en alliances stratégiques mais d'arriver à cerner de façon qualitative, à travers les expériences de certaines entreprises, comment elles perçoivent les alliances stratégiques ? Sont-elles un moyen efficace de croissance et de diversification de marché ? Quels sont les problèmes rencontrés en alliances stratégiques et quels sont les moyens à mettre à leur disposition pour développer des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers autres que ceux des États-Unis ? En mettant l'accent sur des partenaires autres que ceux des États-Unis, nous espérons faire des alliances stratégiques un moyen permettant d'encourager les PME exportatrices québécoises à conquérir d'autres marchés étrangers au lieu de se contenter seulement du marché traditionnel américain. Ainsi, notre question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre est :

Les alliances stratégiques, sont-elles une stratégie pertinente et pratique pour diversifier les marchés à l'exportation ?

4- Objectifs spécifiques de la recherche :

De façon spécifique, par le biais de nos questions de recherche nous voulions connaître :

- Les facteurs poussant les PME exportatrices québécoises à exporter vers d'autres pays que les États-Unis.
- La perception des PME exportatrices québécoises sur les alliances stratégiques, en général, et avec les PME et les grandes entreprises nationales et étrangères, en particulier.
- La perception des PME exportatrices québécoises sur la relation entre nouer des alliances stratégiques et diversifier les marchés à l'exportation.

- Les obstacles et problèmes (internes et externes) empêchant les PME de développer des alliances stratégiques.
- Les obstacles et problèmes (internes et externes) empêchant les PME de développer des alliances stratégiques avec d'autres pays que les Etats-Unis.
- Les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent développer efficacement et plus facilement des alliances stratégiques.
- Les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent développer leur diversification de marchés à l'exportation.
- Les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent développer efficacement et plus facilement des alliances stratégiques avec d'autres pays que les Etats-Unis.

5- Méthode de cueillette de données.

Afin de recueillir les informations compte tenu du fait que la recherche est qualitative, la méthode de cueillette des données retenue ici sont l'entrevue et un questionnaire formé de questions structurées et semi structurées. Ce questionnaire a été testé et ensuite administré à toutes les entreprises contactées. Nous avons retenu les précisions de Cooper et Schindler (1998) qui définissent l'entrevue semi dirigée comme une approche souple et flexible qui peut être adaptée à une multitude de situations, d'objets de recherche ou de personnes. Aussi, grâce à la puissance du langage, l'entrevue a le pouvoir de permettre la cueillette de données riches et complexes.

6- Échantillon.

L'échantillon de notre étude est un échantillon non probabiliste puisque nous effectuons une recherche qualitative. Selon Deslauriers (1991), l'échantillon non probabiliste « cherche à reproduire le plus fidèlement la population globale, en tenant compte des caractéristiques connues de cette dernière ». La population à l'étude dans cette recherche est composée de PME québécoises du secteur manufacturier.

Les entreprises exportatrices intéressées par les alliances stratégiques ont été identifiées à l'aide du professeur André Joyal et de nos propres contacts avec les responsables des centres locaux de développement. Plus précisément, nous avons identifié une trentaine des entreprises de la région de la Mauricie avec l'aide de Mme Rose Manon du C.L.D de Maskinongé et Mme Lise Bourdage du CLD de Trois-Rivières et de Mme Renée Fournier du C.L.D de Shawinigan. Nous leur sommes tous reconnaissant de leur amabilité et leur collaboration précieuse.

Aussi, nous tenons à préciser que notre premier contact avec le Directeur Général de Mauricie International nous a poussé à composer une grande partie de notre liste de contact des entreprises manufacturières et exportatrices. Selon ce responsable, les entreprises manufacturières et surtout celle du domaine de la haute technologie sont le type des entreprises qui sont plus enclines à nouer des alliances stratégiques.

La taille de l'échantillon sélectionné au début était de 19 PME. Cependant, après notre contact, nous étions obligé d'élargir cette liste à 39 PME pour réaliser 8 entrevues. Pour les besoins de la recherche, nous étions obligé d'inclure toute sorte de partenariat à notre définition des alliances stratégiques. Comme nous l'avons mentionné, en section 1 du chapitre 1, les contributions des auteurs ne sont pas unanimes sur une seule définition des alliances stratégiques. D'autant plus, le niveau d'instruction de certains interviewés nous obligeait à simplifier notre langage, quand le besoin y est, en évoquant le mot « partenariat » au lieu d'alliances stratégique. Ceci étant, notre échantillon est représentatif des entreprises exportatrices québécoises car il est diversifié. Il englobe des entreprises de différentes tailles et

de différentes catégories de chiffres d'affaires. Aussi, il englobe des entreprises de zones rurale et urbaine.

7- Entrevues et questionnaire

Notre entrevue avec les répondants se composait de trois parties. Premièrement, après s'être présenté, nous avons présenté au répondant l'objet de notre étude qui est la diversification des marchés étrangers par le moyen des alliances stratégiques. Deuxièmement, nous avons demandé aux répondants de nous parler de leur activité, de leur marché à l'exportation et de leurs partenaires locaux et étrangers. Ce-ci permettait d'initier l'entrevue et de décontracter nos répondants. Troisièmement, nous avons demandé aux répondants de répondre à nos questions du questionnaire. Pour faciliter le suivi de la discussion, nous avons soumis aux répondants une copie du questionnaire et nous procédons à l'enregistrement sur cassette de l'entrevue depuis le début à la fin.

Le questionnaire se composait de quatre parties. La première partie permettait d'initier l'entrevue et de récolter des informations sur l'entreprise telles que son nom, sa taille (nombre de personnes et chiffre d'affaire), sa date de création, son activité et le nom et fonction de la personne interviewée. Quand le répondant est le propriétaire-dirigeant lui-même, nous récoltons des informations telles que l'âge, l'expérience etc. La deuxième partie permettait de connaître la perception des entreprises exportatrices interviewées des alliances stratégiques et de leur rôle dans la croissance et la diversification des marchés à l'exportation. La troisième partie permettait de connaître les obstacles et problèmes rencontrés par les PME en alliances stratégiques avec d'autres pays que les Etats-Unis. La quatrième partie discutait des moyens et solutions à adopter par les PME exportatrices québécoises pour résoudre leurs problèmes en alliances stratégiques et pour développer leur diversification des marchés à l'exportation. Bien entendu, cette partie servait à finaliser notre étude sur le rôle des alliances stratégiques pour diversifier les marchés à l'exportation des PME exportatrices québécoises vers des pays autres que les Etats-Unis.

8- Méthodologie d'analyse

L'analyse a été faite selon les techniques qualitatives. Elle est composée de trois principales parties. La première partie portait sur la présentation succincte des résultats en procédant cas par cas. La deuxième partie portait sur l'analyse des résultats en essayant de dégager les points communs et les différences à propos de notre sujet. La troisième partie portait sur une synthèse des résultats de notre analyse.

Section II: Résultats.

Cette section se consacre à la présentation des résultats de nos entrevues effectuées avec 8 entreprises exportatrices québécoises de la région de la Mauricie. Elle se compose de deux sous-sections. La première sous-section porte sur la présentation des résultats des entrevues. Il s'agit de la présentation succincte des réponses obtenues pour chacune de nos questions du questionnaire des entrevues. Cette présentation des résultats est, parfois, faite sous forme de petits tableaux pour permettre une lecture objective et statistique des résultats avant de procéder à leur analyse (en deuxième sous-section) et leur synthèse (en chapitre 5). La deuxième sous-section porte sur l'analyse des cas. Elle est composée des volets concernant la présentation de l'entreprise, l'exportation et la diversification des marchés, les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise et la sous-section des recommandations et suggestions.

Sous-section I- Présentation des résultats des entrevues.

- 1- Localisation des entreprises :** 7 sur 8 entreprises sont de la région de la Mauricie et 1 sur 8 est de la région de Montréal. Ces entreprises sont du secteur manufacturier et plus précisément la fabrication des meubles, la transformation de viande, la récupération et transformation des recycles, la fabrication des ascenseurs pour la construction et la fabrication des pompes à eau.

2- les marchés à l'exportation :

Les différents marchés à l'exportations des entreprises interviewées sont : les Etats-Unis, le Mexique, la France, le Brésil, la Cuba, la Pologne, l'Australie et la Chine

- 3- **Les différents facteurs** qui ont poussé les entreprises à se lancer en exportation sont les commandes spontanées de la part des clients étrangers, des alliances stratégiques ou des co-entreprises, les contacts personnels, les expositions et foires, les distributeurs, les agents manufacturiers, les organismes intermédiaires à l'exportation (cabinets de consultation) et enfin les conférences et séminaires d'information et de formation.

4- Les alliances stratégiques

4-1 : les types des alliances stratégiques :

Types d'alliances	Nombre de sociétés nouant ce type d'alliance
Alliance de production	1
Sous-traitance	2
Alliance marketing	3
Alliance financière	2
Alliance d'approvisionnement	2
Alliance d'investissement	2

4-2 : les formes des alliances stratégiques :

Les différentes formes des alliances stratégiques nouées par les entreprises interviewées sont les alliances du type : fournisseurs/clients, co-entreprise et sous-traitance.

4-3 : la perception des alliances stratégiques et de la croissance :

Déclaration des entreprises vis-à-vis des alliances stratégiques et la croissance	nombre
Les entreprises qui déclarent que les alliances stratégiques sont une phase de croissance de l'entreprise	5
Les entreprises qui déclarent que les alliances stratégiques ne sont pas une phase de croissance de l'entreprise	1
Les entreprises qui déclarent que les alliances stratégiques et la croissance de l'entreprise sont 2 concepts indépendants	1

4-4 : la perception des PME interviewées au sujet des alliances stratégiques avec des partenaires locaux et étrangers

Niveau d'importance des alliances stratégiques	Avec des partenaires locaux	Avec des partenaires étrangers
Non importante	2	2
Peu importante	1	2
Moyennement importante	1	—
Importante	1	1
Très importante	3	3
Autres/ ça dépend	2	1

4-5 : les objectifs que permettent les alliances stratégiques.

Comme annoncé en la revue littéraire de ce mémoire, les objectifs visés par les PME en nouant des alliances stratégiques sont :

- S'accroître au niveau international
- Diversifier les marchés à l'exportation
- Partager le risque et les coûts d'investissement
- Avoir une bonne image de marque
- Acquérir le savoir-faire nécessaire
- Acquérir le matériel nécessaire

- Avoir les fonds nécessaires
- Eviter les complexités bureaucratiques à l'étranger
- Mieux commercialiser ses produits

4-6 : les alliances stratégiques et la diversification des marchés à l'exportation

A la question si les alliances stratégiques ont permis la diversification des marchés à l'exportation 2 sur 8 ont répondu « oui » à cette question et 6 sur 8 ont répondu « non ».

5- : les problèmes rencontrés

Niveau	Les problèmes
Choix du partenaire	<ul style="list-style-type: none"> - les lois et les normes des pays visés à l'exportation ; - les barrières spécifiques (toutes sortes de choses qui n'existent pas au Québec) ; - la dévaluation de la monnaie de certains pays étrangers ; - les problèmes financiers ; - les problèmes de ressources humaines (formation et compétences du personnel de l'entreprise partenaire) ; - les problèmes liés à la gestion à distance ; - les exigences des pays importateurs ; - les problèmes linguistiques ; - le niveau insuffisant de la collaboration du partenaire.
Choix de la forme de l'alliance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - la finance ; - le niveau d'engagement en affaires ; - le niveau de la collaboration avec les partenaires.
Montage du projet	<ul style="list-style-type: none"> - les rapports de confiance ; - la finance ; la culture ; - le niveau de collaboration avec des partenaires.
Fonctionnement de l'alliance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> - les rapports de confiance ; - les mesures de désengagement éventuel des affaires « porte de sortie ». - le niveau d'engagement financier.

6- **les moyens demandés** par les PME exportatrices Québécoises pour développer des alliances stratégiques et diversifier leurs marchés à l'exportation sont :

- Le soutien logistique et technique : ce soutien peut émaner de la part des bureaux de conseil, les délégués commerciaux des ambassades canadiennes à l'étranger, les chambres de commerce, les transitaires, les courtiers en douane et les centres de développement local. Il s'agit d'aider les PME à : réaliser des études de faisabilité et de développement des alliances stratégiques (en phase de pré-démarrage et de démarrage), à effectuer la présélection des partenaires potentiels, à offrir le soutien informationnel et d'orientation de la part des délégués commerciaux des ambassades canadiennes à l'étranger, à offrir le soutien psychologique sur les pays loin (exemple : la Chine), et à réaliser une communication internationale pour augmenter la visibilité des produits québécois.
- La formation : les différents types de formation demandées sont la formation linguistique, la formation sur les techniques de développement des alliances stratégiques, la formation sur les logiciels de dessin et de présentation des produits par enregistrement, la formation pour l'animation des séminaires de formation à l'étranger, la formation sur l'utilisation des nouvelles techniques d'information et de communication.
- Le soutien financier : ce soutien financier devrait couvrir (partiellement) les frais des déplacements internationaux, la formation linguistique, les services de traduction, et l'invitation du personnel des partenaires étrangers au Canada (pour la formation et la consolidation des relations d'affaires).

7- **les solutions suggérées** : Pour résoudre ou éviter les problèmes sur les différents niveaux des alliances stratégiques les responsables des entreprises interviewées ont suggéré des solutions d'ordre général et des solutions particulières à chaque niveau de l'alliance stratégique.

En effet, les personnes interviewées recommandent, généralement, l'établissement des mesures de travail claires et prédéfinies, la division des tâches et des responsabilités, l'entretien des rapports de collaboration et de confiance et l'engagement en alliances stratégiques quand l'environnement est favorable (la demande doit justifier et couvrir les charges de l'alliance stratégique).

Au niveau du choix du partenaire en alliance stratégique, la solution suggérée est de faire appel à l'intervention des cabinets de consultation pour la présentation des clients.

Au niveau du choix de la forme de l'alliance stratégique, la solution à envisager dépend du cas par cas.

Au niveau du montage de projet, la solution suggérée est de disposer suffisamment de moyens financiers avant de s'engager en alliances stratégiques.

Au niveau du fonctionnement de l'alliance stratégique, la solution envisagée par les personnes interviewées est d'adopter un engagement de 50/50 avec les partenaires en alliances stratégiques et de communiquer suffisamment et pour améliorer les rapports de confiance et de collaboration avec les partenaires et ainsi éviter de laisser des détails en suspend.

8- Les différentes mises en garde :

A la fin de chaque entrevue, nous avons tenu à collecter les différentes mises en garde des PME interviewées pour leurs confrères qui désirent diversifier leurs marchés à l'exportation par le biais des alliances stratégiques. Ces différentes mises en garde sont liées aux points suivants:

- les différences culturelles ;
- le retour d'investissement (en moyenne, il faut attendre 4 ans pour que les deux partenaires commencent à cueillir les fruits de l'alliance stratégique);
- le temps de négociation (la période de négociation en alliance stratégique est très longue comparativement à la simple exportation directe ou l'investissement direct);

- la quantité et la qualité de l'engagement (cet engagement peut être professionnel et personnel).
- le choix du partenaire ;
- les rapports de confiance, le contrôle et la collaboration ;
- les normes et techniques à l'exportation ;
- la valeur ajoutée de l'alliance stratégique ;
- L'entretien de la clientèle locale ;
- les problèmes liés à la gestion à distance.

Afin d'éviter la redondance, nous signalons que ces mises en garde seront développées dans la synthèse générale (chapitre 5). Cependant, il convient d'annoncer que les responsables d'entreprises interviewés mettent plus l'accent sur les mises en gardes liées aux rapports de confiance, le choix du partenaire, les moyens financiers et les différences culturelles. Selon eux, ces derniers volets sont les plus déterminants du succès ou de l'échec d'une alliance stratégique avec des partenaires locaux et étrangers.

Sous-section II- Analyse des entrevues

Analyse du cas de la société n° 1

Cette entreprise créée en 1978, a un chiffre d'affaires de 3 millions de dollars et emploie 15 à 18 personnes. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des pompes à eau. La personne interviewée est le propriétaire dirigeant de l'entreprise. C'est un homme âgé de 59 ans ayant une expérience de 40 ans dans différents domaines. L'entreprise est sise à Victoriaville (Mauricie) où elle se spécialise dans la production et la vente des pompes à eau.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

L'entreprise exporte 24% de ses ventes totales. Ses marchés à l'exportation sont les Etats-Unis (E.U), le Mexique et le Cuba. Sur ces différents marchés elle exporte respectivement 15%, 7%

et 2%. L'entreprise s'est lancée en exportation grâce aux contacts personnels de son propriétaire-dirigeant. Après avoir acquis une première expérience à l'exportation aux E.U, l'entreprise a eu recours aux services des agents manufacturiers. Plus précisément, sur le Mexique, l'entreprise avait débuté ses exportations avec des importateurs mexicains pour ensuite développer sur une sorte de co-entreprise avec une personne d'origine québécoise qui faisait partie du personnel de la société et qui s'était établie au Mexique lorsque ce marché commençait à prendre de l'importance. Pour Cuba, l'entreprise n° 1 avait fait recours à l'intermédiation de son distributeur à Vancouver (ouest canadien) qui dispose d'un bureau de vente à Cuba. Dans ce pays, cette entreprise représente une des 4 sur 8 des PME interviewées qui diversifie ses marchés d'exportation au lieu d'exporter vers les E.U seulement. Cette diversification avait pour but d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

En ce qui concerne le sujet des alliances stratégiques, le propriétaire-dirigeant de la société déclare que les alliances stratégiques font partie de sa stratégie globale. Cependant, il n'omet pas de signaler que cette stratégie est appliquée différemment et dépendamment du partenaire en alliance stratégique. En effet, le propriétaire-dirigeant considère les alliances stratégiques comme une stratégie importante pour atteindre, par ordre prioritaire, les objectifs suivants :

- 1- Mieux commercialiser ses produits ;
- 2- Eviter les complexités bureaucratiques à l'étranger ;
- 3- Avoir les fonds nécessaires ;
- 4- Partager le risque et les coûts d'investissement ;
- 5- S'accroître au niveau international ;
- 6- Diversifier les marchés à l'exportation ;
- 7- Avoir une bonne image de marque.

Selon le propriétaire-dirigeant de la société, les alliances stratégiques sont une stratégie sensible et à considérer cas par cas. En commençant par les types d'alliance stratégique Fournisseur/client, cet entrepreneur dit trouver plus risqué à l'entreprise de signer des contrats de partenariat de ce genre avec des grandes entreprises locales tel que « Canadian Tire » que

nouer des alliances stratégiques avec un partenaire en Colombie. La raison est que le taux de retour des articles de la part des magasins comme Canadian Tire est très élevé et souvent mal justifié. Par exemple, les pompes à eau vendues nécessitent une grande connaissance technique et il se trouve que les clients sont mal informés lors de l'achat pour ensuite réclamer que le produit ne fonctionne pas très bien. Toujours selon le propriétaire-dirigeant, il existe des entreprises qui ont eu de grandes difficultés financières à cause de ces retours injustifiés. D'autre part, il considère que les supermarchés tel que Canadian tire ne sont pas un bon partenaire commercial pour la vente des produits sophistiqués. Enfin, en ce qui concerne les alliances stratégiques avec des partenaires pour la production, le propriétaire-dirigeant signale qu'il ne noue aucune sorte d'alliance de production car ses stratégies de vente et de production de ne le nécessitent pas.

En résumé, l'entreprise présente deux sortes d'alliances stratégiques. La première est l'alliance stratégique du type Fournisseur/Client avec les clients des E. U et de la Colombie. La seule différence est que les clients des E. U sont des distributeurs spécialisés dans la vente de produits tel que les pompes à eau. Le client en Colombie est le gouvernement colombien. Le deuxième type d'alliances stratégiques est une alliance financière établie entre la société et son partenaire au Mexique. Selon le propriétaire-dirigeant de la société, les alliances stratégiques sont un moyen pour diversifier ses exportations et essayer de maîtriser son implantation sur un pays à l'exportation.

C- Les recommandations et suggestions :

En ce qui concerne les problèmes rencontrés avec les alliances stratégiques, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise, précise que les principaux problèmes avec les alliances stratégiques sont le choix du partenaire et les capacités financières des deux entreprises. Selon lui, tout dépend du sérieux, l'honnêteté et la solvabilité du partenaire. Une alliance stratégique est une sorte de mariage entre 2 sociétés. *« Il n'est pas question de s'engager avec un partenaire en qui on n'a pas confiance et qui ne peut pas vous suivre financièrement. De toute façon, les partenaires ne s'engagent en alliances stratégiques qu'après avoir établi une confiance profonde entre eux »*. Ainsi, le propriétaire-dirigeant de la société précise que le principal

problème au niveau du choix de partenaire en alliances stratégiques, le choix de la forme de l'alliance stratégique et le montage de projet dépend du niveau de collaboration du partenaire. En ce qui concerne les problèmes liés au fonctionnement de l'alliance stratégique, on peut les éviter quand les deux partenaires s'engagent financièrement dans le projet d'alliance stratégique et il serait idéal que l'engagement soit proche du 50/50.

Pour le développement des alliances stratégiques par les PME, de même pour les moyens nécessaires pour la diversification des marchés à l'exportation vers des pays autres que les E.U. Le propriétaire-dirigeant déclare que l'aide financière octroyée aux entreprises dans le cadre de développement des exportations est fortement appréciée dans la mesure où elle permet de couvrir une partie des frais des déplacements à l'étranger. Cependant, il rajoute que cette aide devrait s'étendre pour aider les PME à faire de la formation nécessaire au personnel de l'entreprise locale et de l'entreprise du partenaire. Souvent, le personnel de l'entreprise locale se trouve confronté à des défis de la langue pour la traduction des documents et pour la communication. Aussi, les PME locales ont besoin d'une formation sur l'utilisation des NTIC pour faire des présentations sur ordinateur et aussi réaliser des économies importantes de temps et d'argent. De l'autre côté, la PME locale a besoin d'aide pour qu'elle puisse animer des séminaires de formation à ses clients à l'étranger. Il s'agit aussi du même besoin pour que l'entreprise puisse inviter ses clients au Québec pour une formation très poussée et pour consolider une confiance mutuelle.

Pour les solutions à adopter par les PME exportatrices québécoises nouant des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, le propriétaire-dirigeant de la société pense que les solutions doivent émaner du marché et des partenaires. Si le marché est en expansion, les partenaires doivent faire de leur mieux pour mieux entretenir leur collaboration et leur confiance mutuelle. Selon ce propriétaire-dirigeant *« il n'y a pas beaucoup de secrets la dedans : la confiance et le volume et ça marche. Pour l'argent on peut toujours en chercher »*.

En conclusion de notre entrevue avec les propriétaire-dirigeants de la société, la réussite de l'entreprise en alliances stratégiques dépend fortement du choix du partenaire et de la confiance mutuelle. Aussi, quoi que la disponibilité des fonds vient en troisième lieu, le

pouvoir de financement des partenaires restent très déterminant dans le succès du projet de l'alliance stratégique.

Analyse du cas de la société n° 2

Cette entreprise a été créée en 1981 et se situe à Yamachiche (Mauricie). Elle a un chiffre d'affaires de 6 millions et emploie 120 personnes. Le domaine d'activité de l'entreprise est la transformation et le recyclage des achats des matières premières. La personne interviewée est le directeur général de cette entreprise. Il est âgé de 56 ans et a une formation en administration et une expérience diversifiée. Il est familier à l'exportation depuis ses premières expériences dans d'autres entreprises.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

L'entreprise exporte 30 % de ses ventes totales vers les États-Unis seulement. Le reste de ses ventes sont forts au Québec et le reste du Canada. L'entreprise n'exporte pas sur d'autres pays même si elle a eu des demandes de la part de certaines entreprises de l'Inde. La raison évoquée par le directeur général est que l'offre des entreprises américaines est plus intéressante et le marché américain est un marché traditionnel qui est proche et demande moins d'efforts logistiques et d'adaptation.

A- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

Au sujet des alliances stratégiques, le directeur général se dit en être très passionné et il les considère comme un moyen très important pour la croissance de son entreprise et pour la réalisation de la mission sociale de son entreprise. Cette importance est accordée aux partenaires locaux et partenaires étrangers qu'ils soient des PME ou des grandes entreprises. Il faut l'avouer, la stratégie globale de l'entreprise repose sur l'établissement d'alliances stratégiques. L'entreprise est une entreprise d'économie sociale dans la mesure où c'est un

centre de travail adapté qui a comme mission d'embaucher du personnel handicapé et lui garantir un travail dans de bonnes conditions permettant de lui assurer sa dignité. L'établissement des alliances stratégiques avec des partenaires locaux et étrangers privés et gouvernementaux représente un bon exemple à suivre et à étudier.

En effet, l'entreprise conclue différents types d'alliances stratégiques avec ses différents partenaires. Ses alliances stratégiques lui permettent de s'assurer de l'approvisionnement, de commercialiser ses produits au niveau local et à l'exportation, de diversifier ses produits, de partager les coûts d'investissement, d'avoir une bonne image de marque, de s'assurer sa pérennité et la réalisation de sa mission, d'acquérir le savoir-faire et le matériel nécessaire et enfin de développer ses capacités de la gestion et les affaires.

En réponse à nos questions, le directeur général précise que les alliances stratégiques en général, devraient permettre à son entreprise de :

- 1- Mieux commercialiser ses produits ;
- 2- Acquérir le savoir-faire nécessaire ;
- 3- Avoir une bonne image de marque ;
- 4- Partager le risque et les coûts d'investissement ;
- 5- Diversifier les marchés à l'exportation.

C- Les recommandations et suggestions :

En ce qui concerne les problèmes rencontrés en alliances stratégiques, il faut convenir que nous n'avons pas pu avoir les informations recherchées du moment que l'entreprise n° 2 n'a pas conclu des alliances stratégiques avec d'autres pays que les Etats-Unis. Cependant, nous avons pu ressortir certaines informations concernant les problèmes en alliances stratégiques en général. Les alliances stratégiques avec les partenaires étrangers sont handicapées par la fluctuation des monnaies du pays domestique et du pays étrangers. A ce niveau, les ententes conclues entre les partenaires devraient établir des prévisions et des plans prenant en considération cet aspect. Aussi, il ne faut pas oublier qu'une alliance stratégique avec un

partenaire étranger implique un partage du risque international qui est plus difficile à contrôler.

En ce qui concerne l'avis du directeur général sur les alliances stratégiques, les PME exportatrices québécoises doivent disposer de différents moyens et prendre en considération plusieurs aspects des alliances stratégiques.

Au niveau des moyens à mettre à la disposition des PME pour leurs faciliter le développement des alliances stratégiques et développer leur diversification de marchés à l'exportation, le directeur dirigeant de l'entreprise met en valeur le rôle de l'expertise et le soutien financier octroyé sous-forme d'aide gouvernementale. L'expertise devrait porter sur la façon de développer les alliances stratégiques par les PME exportatrices québécoises avec des partenaires étrangers. Cette expertise peut être aussi sous-forme d'une formation linguistique. Quant au soutien financier, il s'agit de permettre aux PME exportatrices québécoises de se payer (au moins partiellement) cette expertise évoquée (et qui peut être offerte par les organismes publics et privés) ainsi pour couvrir les frais de déplacement.

Au niveau des moyens à offrir aux PME exportatrices pour qu'elles puissent diversifier leurs exportations vers des pays autres que les Etats-Unis, la personne interviewée souligne l'importance du soutien logistique et technique offert par les organismes intermédiaires à l'exportation (privés et publics) et le soutien financier. Ce soutien se manifeste d'abord, par l'existence d'un point de repère dans le marché à l'exportation visé et par l'établissement de recherches plus pointues dans le secteur d'activité concerné et enfin par l'identification des partenaires potentiels. Le soutien logistique et technique demandé peut être aussi offert par les conseillers des ambassades canadiennes à l'étranger sous forme d'information et d'orientation.

Au niveau des solutions envisageables pour éviter ou résoudre les problèmes en alliances stratégiques (sur différents niveaux précisés), le directeur général de l'entreprise souligne l'établissement des mesures de travail claires et faciles à gérer. Il s'agit par exemple des mesures de paiement sous-forme de commission sur les ventes encaissées. En cas de problèmes de recouvrement, les partenaires étrangers se trouvent obligés d'aider l'entreprise

exportatrice québécoise à réaliser ses encaissements pour qu'ils puissent recevoir leur commission sur les ventes.

Au niveau des mises en garde adressées aux entreprises désirant diversifier leurs marchés à l'exportation par le biais des alliances stratégiques, elles peuvent être formulées comme suit : la diversification des marchés à l'exportation par le biais des alliances stratégiques est un objectif qui devrait être visé après la maîtrise des simples concepts de l'exportation directe. Cette maîtrise se manifeste par des expériences réussies à l'exportation où l'entreprise a pu livrer des marchandises à des clients étrangers sans avoir eu de problèmes logistiques ou de paiement.

La deuxième mise en garde touche aux clients locaux qu'il ne faut pas négliger quand on s'engage à l'exportation. Selon le directeur général de l'entreprise
« l'exportation peut être une source intéressante d'avenir pour les PME mais il ne faut pas que ces dernières oublient leurs clients locaux. Elles doivent toujours maintenir la même attention au marché local. Quant au marché international, il faut faire attention aux problèmes qui peuvent avoir lieu à cause de la distance et du décalage horaire ».

Analyse du cas de la société n° 3

Cette société n° 3 est sise à St-Paulin (la Mauricie). Elle a un chiffre d'affaires de 12 millions et emploie 65 personnes. La personne interviewée est la sœur du propriétaire-dirigeant de cette entreprise. Son frère est âgé de 33 et a une formation de baccalauréat en relation industrielles et a une expérience de 5 dans le domaine de gestion de territoire. L'entreprise a été créée en 1978.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

En effet, l'entreprise exporte 20% de ses ventes totales. Elle exporte seulement sur les Etats-Unis et le reste du Canada. L'entreprise est spécialisée dans la transformation de la viande

qu'elle vend à ses distributeurs au Canada et aux Etats-Unis. Actuellement, la société n° 3 n'exporte pas sur d'autres pays comme le Mexique ou autres. La raison de cette limitation des exportations est due à la nature de ses produits. Autrement dit, la viande est un produit périssable avec lequel on ne risque pas d'attaquer les destinations lointaines. Nous avons évoqué la proposition évidente, mais naïve de notre part, qui est de congeler la viande transformée et l'exporter sur des destinations lointaines en conteneurs frigo. Cette proposition a été écartée avec un sourire de la part de la personne interviewée en nous expliquant que la viande congelée perd de sa valeur du moment qu'elle perd de sa fraîcheur. Aussi, les normes du domaine interdisent de recongeler la viande deux fois ou plus. En résumé, la personne interviewée nous a expliqué que c'est à cause de ces normes à respecter qu'il n'est pas possible d'envisager l'exportation sur le Mexique ou d'autres destinations lointaines. Ainsi, les territoires d'exportation de l'entreprise se trouvent limitée au territoire Nord-Est des Etats-Unis. D'autant plus que le moyen de transport privilégié par l'entreprise et des distributeurs aux Etats-Unis est le camion frigo.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

En évoquant les alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, le responsable des exportations nous a indiqué que ses relations avec les distributeurs aux Etats-Unis sont des alliances commerciales du type fournisseur-client. D'autant plus qu'elle ne considère pas vraiment cette relation d'affaire en tant qu'alliance car il n'y a aucun engagement de la part de la société ou de ses clients. Aucun contrat formel n'est signé et les prix sont négociés à chaque opération de vente.

Au niveau des alliances avec des partenaires locaux, nous avons constaté que la stratégie globale de l'entreprise est basée sur des alliances stratégiques avec des PME partenaires locales. Il nous a été clairement expliqué que la force de la société est basée sur ces alliances. Autrement dit, l'entreprise n'aurait pas pu survivre sans ces alliances. En effet, l'entreprise noue différents types d'alliances : alliance d'approvisionnement, alliance financière et alliance en investissement et une autre alliance de partage des ressources.

En analysant ses forces et ses faiblesses, l'entreprise s'était rendue compte de sa grande faiblesse en matière d'approvisionnement en viande brute. Pour se garantir une allure régulière de production et des prix d'achat réguliers et des prix de vente compétitifs, elle s'est alliée avec un partenaire éleveur de veaux. En d'autres termes, cette alliance évitait à l'entreprise de manquer d'approvisionnement. Cependant, pour solidifier cette alliance, la société étudiée et son partenaire en approvisionnement ont noué une autre alliance de type financier. Le partenaire éleveur de veaux avait acheté 49% des parts de la société et de cette façon les bénéfices et pertes sont partagées par les deux sociétés. Il s'agit bien d'un partage des risques liés à l'investissement et à la conjoncture économique. La personne interviewée nous a précisé qu'en détenant 51% de parts par la société, cette dernière s'assure son contrôle et son autonomie de gestion. Quant à l'alliance en investissement, la société visitée s'est alliée avec son concurrent d'une façon formelle pour les coûts d'investissement en agrandissement et amélioration des locaux et moyens d'abattage des veaux. Cette alliance peut être aussi considérée comme une alliance de partage des ressources du moment que l'abattoir existait avant cette alliance et était la seule propriété de la société. Cette dernière avait accepté de s'engager en cette alliance car elle ne pouvait pas exploiter pleinement cette ressource ni la perfectionner par de nouveaux investissements.

Après une analyse des réseaux d'alliance de la société, nous avons constaté que ces alliances la mettent sur deux volets d'alliance, le premier est celui d'alliance en approvisionnement consolidée par une alliance financière. Il s'agit aussi d'une alliance du type « réseau constellation ». Ceci est vrai du moment que le même type d'alliance financière a été effectué par la société éleveur de veaux avec d'autres partenaires. En effet, cette dernière société avait conclu une autre alliance d'approvisionnement et de financement avec un producteur de grain, où elle possède 49% des parts de l'entreprise qui produit des grains. La seule différence à ce niveau est que l'approvisionnement est à « l'aval » ou au sens « in » si nous osons nous exprimer ainsi. Une autre alliance financière et logistique est établie entre la société producteur de veaux et une compagnie de transport. A ce niveau aussi, la société productrice de veaux détient 49% des parts de la société de transport. Cette dernière s'occupe du transport des veaux vivants vers les locaux d'abatage. Enfin, il convient d'annoncer que la société n° 3, la compagnie de transport et la société productrice de grain existaient déjà avant

l'établissement de leur alliance avec la société producteur de veaux. Ces alliances sont toutes des alliances financières mais, dépendamment du sens « aval » ou « amont », elles sont aussi des alliances d'approvisionnement et de commercialisation.

Le deuxième volet d'alliance que noue la société avec ses partenaires est celui d'alliance d'investissement et partage des ressources (abattoirs). Pour l'alliance de partage des ressources, le responsable des exportations fait remarquer qu'il s'agit d'une alliance nouée avec le principal concurrent de l'entreprise. En effet, même si les deux entreprises sont en concurrence sur le marché, il ne s'agit pas du même concept quand il s'agit de partager les charges des locaux (abattoirs) et sans cette collaboration aucune des deux entreprises ne serait capable de supporter à elle seule les frais de loyer et de maintenance etc.

En prolongeant notre discussion avec la personne interviewée, nous avons constaté que l'entreprise est ouverte à nouer des alliances avec ses deux concurrents du Québec si leurs activités deviennent en majorité complémentaires et non pas concurrentielles. La situation est que les 3 sociétés vendent souvent aux mêmes clients. Une guerre des prix est constamment déclarée sauf en période de crise. Il est étonnant de constater qu'en période de la crise de la vache folle, les trois concurrents étaient plus prêts à collaborer entre eux. L'exemple de cette collaboration était celui de la fixation par les trois sociétés d'un même prix de vente. C'était la solution à adopter pour limiter les dégâts. À ceci, la personne interviewée nous a annoncé qu'il y avait davantage de communication entre les propriétaires-dirigeants de ces trois entreprises durant cette période de crise. L'objectif commun était, en plus de « se remonter le moral », de former une équipe de négociation avec les représentants du gouvernement pour essayer de faire pression et trouver une solution permettant de changer leur destin. En dehors de la période de crise, la société n° 3 essaye d'échapper à cette concurrence frontale en investissant en un nouveau procédé d'emballage que ses concurrents ne font pas. Il s'agit de mettre les morceaux de viande après leur transformation dans des emballages leur permettant d'être vendus directement aux clients dans les supers marchés. Ce procédé permettrait aux supers marchés de gagner du temps et de réaliser des économies en éliminant la tâche de l'emballage par les bouchers. En ce qui concerne la relation d'affaires avec les partenaires étrangers aux

Etats-Unis, il est évident que cette relation était handicapée par les normes de contrôle par les Etats-Unis.

En résumé, la société noue des alliances stratégiques avec ses partenaires pour s'assurer une bonne allure d'approvisionnement, partager les risques et les coûts d'investissement, partager les ressources et enfin s'assurer une bonne croissance. Cependant, le rôle des alliances stratégiques dans la diversification des exportations vers autres pays que les Etats-Unis est écarté. En réalité, l'entreprise estime que le rôle prioritaire que devrait jouer leurs alliances stratégiques est de développer le marché des Etats-Unis. Les responsables de cette entreprise sont les mieux placés pour sentir l'inconvénient de leur dépendance commerciale vis-à-vis des Etats-Unis mais à leurs yeux « la partie mérite le jeu ». Le marché des Etats-Unis est tellement grand et relativement plus facile à conquérir que l'idée de diversifier ses marchés à l'exportation n'est pas un objectif prioritaire et il demanderait plus d'efforts humains, financiers et logistiques.

C- Les recommandations et suggestions :

En ce qui concerne les problèmes rencontrés en alliances stratégiques avec autres pays que les Etats-Unis, il est clair que nous n'avons pas pu collecter des informations dans ce sens du moment que la société n° 3 n'a pas de partenaires étrangers. Cependant, la responsable à l'exportation de cette société évoque la lourdeur de la paperasse pour exporter au Mexique et le manque de soutien logistique et précisément en informations administratives de la part des responsables de la promotion des exportations sur les pays d'Asie. Par exemple une tentative de vendre en Corée du Sud a été handicapée par l'inexistence de personnes fournissant la documentation nécessaire.

En ce qui concerne le volet des moyens et des mises en garde à propos de l'exportation et des alliances stratégiques, le responsable des exportations nous a fourni des informations sur les 3 niveaux.

An niveau des moyens à mettre à la disposition des PME, la responsable des exportations note que pour faciliter le développement des alliances stratégiques les PME, il faudrait qu'il y ait une mise en valeur des intermédiaires à l'exportation comme les bureaux de conseils et les intervenants qui sont capables de répondre à différentes questions liées à la réalisation des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers. Selon elle, l'effort devrait être intensifié durant la phase de démarrage et pré-démarrage. Bien entendu, elle a évoqué l'aide financière de la part du gouvernement qui pourrait aider les PME à supporter les frais de voyage et de collecte des informations sur le potentiel des marchés étrangers et sur les partenaires potentiels.

Aussi, les efforts des intervenants gouvernementaux et des intermédiaires à l'exportation devraient se fixer comme objectif d'élargir le pouvoir de vente des PME en augmentant la visibilité de leurs produits sur la scène internationale. En ce qui concerne la conquête des autres marchés que les Etats-Unis, les efforts devraient être investis pour diminuer la paperasse exigé à l'exportation au niveau local (autorisation de l'agence Canadienne des bovines) et au niveau des pays importateurs comme le Mexique.

Au niveau des mises en garde adressées aux entreprises désirant développer leur exportation par le biais des alliances stratégiques. La responsable des exportations de la société n° 3 attire l'attention sur les normes des pays importateurs et sur la paperasse à l'exportation. Selon elle, une négligence à ce niveau pourrait causer des problèmes logistiques pouvant nuire au bon démarrage et fonctionnement de l'alliance stratégique avec le partenaire étranger.

Analyse du cas de la société n° 4

Cette société est sise à la ville St-Gabriel St-tite (la Mauricie). Elle a un chiffre d'affaires d'environ 15 millions de dollars et emploie jusqu'à 165 personnes. Elle est spécialisée dans la fabrication des chaussures « western » et « institutionnelles ». Les personnes interviewées sont

le responsable des affaires internationales et son assistante en marketing. L'entreprise a été créée en 1933 et compte une grande expérience dans le domaine de l'exportation.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

L'entreprise exporte 25% de ses ventes totales. Ses différents marchés à l'exportation sont les E.U, l'Australie, la France, l'Italie, l'Allemagne, le Japon et la Suisse. Sur les 25% des exportations, 90% sont exportées aux E.U, 6% en Australie et 4% vers la France. La société a débuté ses exportations par les E.U où elle a participé à des foires internationales et à la suite de cette participation des commandes spontanées ont eu lieu de la part des clients étrangers.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

Au sujet des alliances stratégiques, le responsable des affaires internationales déclare que les alliances font partiellement partie de la stratégie globale de l'entreprise. Plus précisément, l'entreprise est en train de monter un projet d'alliance stratégique avec un partenaire en France. Les objectifs visés de cette alliance sont classés comme suit :

- 1- Eviter les complexités bureaucratiques à l'étranger.
- 2- Mieux commercialiser ses produits.
- 3- Diversifier les marchés à l'exportation.
- 4- S'accroître au niveau international.

Quant au rôle des alliances stratégiques dans la diversification des marchés à l'exportation, le responsable des affaires internationales annonce que cette dernière permet à la société « d'avoir un pied sur terre sur le pays à pénétrer ». En ce qui concerne les problèmes rencontrés en alliances stratégiques, le cas de cette société ne permet pas d'en discuter dans la mesure où l'expérience de l'entreprise en ce domaine est encore limitée. Le seul projet d'alliance serait avec un partenaire français et il est encore en état de prospection et de négociation.

C- Les recommandations et suggestions :

En ce qui concerne les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour développer des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers et notamment des partenaires des pays autres que les E.U, le responsable des affaires internationales précise que le soutien logistique et technique ainsi que le soutien financier sont les moyens les plus demandés. Le soutien logistique et technique peut être apporté par les chambres de commerce locales et les délégués commerciaux dans les ambassades canadiennes présentes à l'étranger. Selon ce responsable, ces délégués commerciaux connaissent d'un côté les projets de l'entreprise et « ce qu'elle est capable de faire » et de l'autre côté ils sont familiers à la culture en affaires et à la bureaucratie du pays hôte. En plus, le responsable déclare que l'idéal serait d'avoir affaire à un organisme fournissant les informations nécessaires sur les pays visés à l'exportation et ayant un correspondant dans ce dernier pays. Ainsi, par de simples coups de téléphones locaux, les entreprises locales peuvent transiger avec des partenaires étrangers.

En ce qui concerne le soutien financier suggéré, il s'agit d'une aide permettant aux PME de couvrir une partie des frais de prospection et de pré-démarrage.

En ce qui concerne les mises en garde qu'a pu formuler le responsable en affaires internationales de l'entreprise, il s'agit des rapports de confiance et de leur lien à la finance. Selon lui *« la meilleure mise en garde est : quand on parle d'argent, il vaudrait mieux ne faire confiance à personne...si on part à l'exportation directement ou par des alliances stratégiques, il faut avoir des garanties solides et des moyens de paiements sûrs »*. En effet, selon ce responsable *« il vaudrait mieux perdre une part de marché que de perdre un compte à recevoir »*.

Ainsi, avant de s'engager en exportation ou en alliances stratégiques avec un partenaire étrangers, il est recommandé de faire une bonne enquête de crédit sur le client, ensuite commencer petit à petit pour *« donner le temps à l'établissement d'une certaine confiance et de s'assurer qu'on est sur la même longueur d'ondes. A ce-ci, il ne faudrait pas omettre de*

prévoir une porte de sortie quand, à un moment donné, on sent que les choses ne vont pas comme on veut ».

En conclusion du sujet de l'exportation et des alliances stratégiques, le responsable des affaires internationales de l'entreprise précise qu'il y a une certaine différence quand il s'agit de traiter avec des partenaires américains. Avec ces derniers, il est plus facile d'établir un lien de confiance car nos cultures en affaires sont presque similaires. De plus, la proximité géographique et psychologique permet de développer une communication plus fructueuse.

Analyse du cas de la société n° 5

L'entreprise visitée est sise à Saint-Paulain. Elle a un chiffre d'affaire de 6 millions de dollars et emploie 32 personnes. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication des meubles. La personne interviewée est le propriétaire-dirigeant. Il est âgé de 46 ans et a une formation en génie civil et a une expérience diversifiée et de 5 ans dans l'exportation.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

L'entreprise exporte 12 à 15 % de ses ventes totales vers les Etats-Unis. L'entreprise fait de la sous-traitance à certaines entreprises québécoises et à ses agents manufacturiers à l'exportation aux Etats-Unis. Pour la période actuelle, l'entreprise n'exporte pas sur le reste du Canada ni sur d'autres pays autres que les Etats-Unis. Le Mexique fut une destination non importante à cause de la nature « haut de gamme » du produit de l'entreprise et qui n'est pas demandé au Mexique.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

En évoquant les alliances stratégiques, le propriétaire-dirigeant semble n'avoir aucune idée de la notion des alliances stratégiques alors nous avons du simplifier notre langage en amenant notre discussion au sujet des partenariats en général. Le propriétaire-dirigeant de l'entreprise visitée n'affiche aucune importance aux alliances stratégiques comme il dit « *moi je ne vois pas pourquoi je vais chercher des partenaires au lieu de simples clients...je n'ai aucun avantage à nouer des alliances stratégiques* ». Pour ce propriétaire-dirigeant, les alliances stratégiques n'ont aucun rôle dans la croissance de son entreprise et dans la diversification des marchés à l'exportation. La raison évoquée selon lui est la nature de son style d'affaire. Le style de sous-traitance qu'il fait avec ses clients et fournisseurs ne nécessite aucune notion d'engagement (de l'une des deux parties) ou de volonté de réalisation d'objectifs communs. Selon lui, le style d'affaire de son entreprise, ainsi que d'autres entreprises dans le même domaine nécessite une liberté de négociation cas par cas pour le choix des fournisseurs et des clients selon le prix, la qualité et les délais de réalisation et de livraison. Pour ce propriétaire-dirigeant, les alliances stratégiques ne sont pas possibles dans son domaine car, selon lui, les alliances stratégiques sont réalisées par des entreprises qui fabriquent des produits finis. Bien évidemment, le reste de notre étude montre que l'établissement des alliances stratégiques n'est pas déterminé par la nature du produit fabriqué par les entreprises.

Comme le propriétaire-dirigeant ne donne aucune importance et rôle des alliances stratégiques dans son domaine d'activité, on ne peut pas parler dans son cas des problèmes rencontrés en alliance stratégiques.

C- Les recommandations et suggestions :

En ce qui concerne les solutions, moyens et mise en garde formulées par le propriétaire-dirigeant au sujet des alliances stratégiques, on ne peut parler que des moyens qu'il a évoqués pour développer sa diversification de marché à l'exportation et exporter vers d'autres pays que les Etats-Unis. Dans ce sens, il souligne l'importance du soutien logistique qui permettrait à

des entreprises comme les siennes d'identifier les marchés qui leur donnerait de la sous-traitance internationale. Selon lui, ceci représente un bon moyen de départ à l'exportation vers différents marchés à l'étranger. « *Il ne s'agit pas nécessairement d'une étude de marché mais peut être juste savoir quels sont les marchés potentiels ? Savoir comment les autres compagnies québécoises ont fait pour avoir de la sous-traitance internationale ? Y'ont-ils des donneurs de commandes de la sous-traitance en Europe ?* ». Enfin, le propriétaire-dirigeant évoque le rôle des intermédiaires à l'exportation, comme les bureaux de conseil qui pourraient lui faciliter le contact avec des agents manufacturiers.

En résumé, les alliances stratégiques ne représentent ni un moyen de croissance ni de développement et diversification des exportations de l'entreprise. Selon le propriétaire-dirigeant, le moyen le plus efficace, c'est-à-dire simple et moins cher c'est le contact par téléphone avec les agents manufacturiers, réaliser des petites commandes pour le départ et se lancer en grande quantités après avoir établi une certaine confiance et une collaboration mutuelle dans le travail. Certes, ce propriétaire-dirigeant a mis en valeur le rôle des bureaux de conseil qui représentent le premier pas vers la pénétration des marchés étrangers et de la prospection de nouveaux clients. Selon lui le processus se passe comme suite : la première étape, le contact d'un bureau de conseil qui détermine le potentiel d'un marché et une liste des agents manufacturiers dans le domaine et marché ciblé. La deuxième étape peut être faite conjointement par le propriétaire-dirigeant et le conseiller en exportation et qui est d'établir un plan d'exportation. Le plan est une sorte de tableau de bord où sont écrits noir sur blanc des objectifs en chiffre d'affaires sur une période de court et moyen terme. La troisième étape est la prise de contact par téléphone ou par fax ou Internet par le propriétaire-dirigeant avec les responsables de l'entreprise partenaire potentielle. Cette étape consiste à prendre des contacts téléphoniques suivis par une présentation de l'entreprise, de ses produits, ses qualités, ses prix et ses délais de réalisation. La quatrième étape est souvent d'effectuer des commandes « testes » avec l'agent manufacturier. Après s'en suit l'établissement d'une entente sur les méthodes de travail. Au niveau de la production, la livraison, le paiement etc.

Analyse du cas de l'entreprise n° 6

Cette société est sise à la ville St-Mathias-sur-Richelieu (Québec). Elle a un chiffre d'affaire de 28.4 millions de dollars et emploie 125 personnes dans le Québec. L'entreprise est spécialisée dans la fabrication et la location des ascenseurs pour la construction. La personne interviewée est la vice-présidente de l'entreprise. Elle est responsable du développement des affaires et en même temps épouse du propriétaire-dirigeant de cette entreprise. Elle a un baccalauréat en administration et une longue expérience dans le domaine de la gestion.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

Cette société existe depuis 1991 et possède une expérience réussie dans le domaine de l'exportation. En matière de stratégie de développement des affaires, l'entreprise effectue sa propre production de machine qu'elle vend et loue au niveau local et étranger. L'entreprise possède cinq succursales aux E.U, une succursale en France, deux sociétés en Chine, deux sociétés en Brésil et une société à la Pologne. Pour les cinq succursales des E.U, la société n° 6 en possède 51%, pour la société de la France et la Chine, elle les possède à 100%. Pour le Brésil, elle possède une société à 100% et une deuxième société qu'elle a établie sous forme d'une alliance stratégique à 51% avec un partenaire brésilien.

Grâce à l'importance de sa taille, la société arrive à exporter 85% de son chiffre d'affaires total. Ses marchés à l'exportation sont les E.U (75%), le Brésil, la France, la Belgique, la Pologne et la Chine (10%). L'entreprise s'est lancée en exportation grâce à une conférence « export-action » organisée par le ministère de l'Industrie et du commerce. Lors de cette conférence l'entreprise a pu s'initier à l'exportation. La personne interviewée avait pris contact avec les délégués commerciaux des pays visés à l'exportation qui étaient les E.U, le Mexique, l'Indonésie, le Brésil et la Chine. Ces délégués commerciaux avaient permis à la personne interviewée de développer ses connaissances et ses contacts dans les pays choisis à l'exportation. Le principe de cette volonté de diversifier les marchés à l'exportation était « d'avoir un pied sur les trois continents : Asie, Europe et l'Amérique.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

Au sujet des alliances stratégiques, la vice présidente de la société n° 6 nous a fait comprendre qu'elles font partie de leur stratégie globale mais de moins en moins. Selon cette responsable, les alliances stratégiques sont une stratégie qui coûte très cher en argent, en temps et en efforts de compréhension, d'adaptation et de communication.

La société a établi trois alliances stratégiques, la première avec l'entreprise partenaire au Brésil, la deuxième avec trois PME polonaises et la troisième est en cours de développement avec une grande société de construction (1600 personnes) en Chine. En résumé, l'expérience de cette société sur les projets d'alliances laisse comprendre que nouer des alliances est relativement compliqué à réaliser. Nous reviendrons pour développer cette section dans la section des problèmes en alliances stratégiques.

En ce qui concerne la perception des alliances stratégiques, la vice présidente a déclaré que cette perception de l'importance des alliances stratégiques « dépend du pays par rapport à la langue et la culture québécoises ». Autrement dit, les alliances stratégiques sont importantes quand « on peut se débrouiller avec la langue et la culture ». Au sujet de la croissance, la vice présidente a répondu que les alliances stratégiques représentent une phase vers laquelle devrait tendre la croissance des PME. Cependant, à son avis, il est très difficile de trouver ou réaliser une synergie entre les sociétés désirant nouer des partenariats. Pour le cas de la société n° 6, elle n'a pas pu trouver de partenaires locaux en alliances stratégiques pour conquérir le marché Chinois. La raison est qu'il n'était pas facile d'intégrer les produits de la société dans les activités des partenaires locaux potentiels.

Pour l'objectif visé avec les alliances stratégiques, la personne interviewée déclare que sa société vise, par priorité les objectifs suivants :

- 1- partager le risque et les coûts d'investissement.
- 2- Mieux commercialiser ses produits.
- 3- Eviter les complexités bureaucratiques à l'étranger.

- 4- Diversifier les marchés à l'exportation.
- 5- Avoir une bonne image de marque.
- 6- Acquérir le savoir-faire nécessaire.
- 7- Acquérir le matériel nécessaire

A ces objectifs visés, la vice-présidente de la société annonce que son époux, le propriétaire-dirigeant, essayait en vain de trouver des partenaires pour créer une sorte de parc industriel en Chine et ce pour « améliorer la visibilité du Québec ». Selon elle « *en général, plus on a d'amis plus on est plus fort* ».

En réponse à la question concernant le rôle des alliances stratégiques dans la diversification des marchés à l'exportation, la vice présidente interviewée a déclaré que les alliances stratégiques jouent un rôle important dans la pénétration d'autres marchés extérieurs que ceux des E.U. Il s'agit notamment de l'Indonésie où l'entreprise a pu s'implanter grâce à un projet d'alliance avec une société Indonésienne.

En ce qui concerne les problèmes rencontrés en alliances stratégiques, la vice-présidente de la société a déclaré que l'entreprise a eu différents problèmes sur les différents niveaux de l'alliance stratégique

Au niveau du choix du partenaire en alliances stratégiques, les problèmes rencontrés sont :

- 1- Les lois et normes des pays concernés.
- 2- Les barrières spécifiques (toutes sortes de choses qui n'existent pas au Québec).
- 3- La dévaluation de la monnaie de certains pays étrangers (les produits locaux deviennent moins chers et les produits importés deviennent très chers).
- 4- Les problèmes financiers.
- 5- Les problèmes des ressources humaines.
- 6- Les problèmes liés à la gestion à distance.
- 7- Les exigences des pays importateurs.
- 8- Les problèmes linguistiques.

Au niveau du choix de la forme de l'alliance stratégique les problèmes rencontrés sont liés à la finance et le niveau d'engagement en affaires.

Au niveau du fonctionnement de l'alliance stratégique, les problèmes rencontrés sont liés à la finance, la culture et la confiance.

Au niveau du montage du projet de l'alliance stratégique, les problèmes rencontrés sont liés aux rapports de confiance et à « la porte de sortie » que la société essaye de se doter.

C- Les recommandations et suggestions :

En ce qui concerne les moyens et solutions à mettre à la disposition des PME pour développer des alliances stratégiques, la personne interviewée met en valeur le rôle du soutien financier et du soutien logistique et technique de la part des délégués commerciaux des ambassades canadiennes à l'étranger. Selon elle, ce soutien financier existe déjà mais elle fait remarquer que cette aide concerne surtout le paiement de la formation du personnel et par voie de conséquence, ce sont les consultants et les intervenants qui bénéficient en premier lieu de ces subventions et non pas les PME. Autrement dit, il faudrait se demander si la formation devrait être toujours considérée le sujet principal des subventions. En plus, il faudrait évaluer l'efficacité de ces formations (quelle valeur ajoutée permettent elles à l'entreprise). Quand au soutien logistique et technique, selon la vice-présidente de la société, il s'agit d'un moyen très efficace dans la mesure qu'il reste un service personnalisé et qui est offert dans le pays étranger où le personnel des PME a plus besoin d'être soutenu psychologiquement et logistiquement (informations, contacts avec les avocats etc.).

La personne interviewée a proposé des solutions et des recommandations aux différents niveaux des alliances stratégiques. Au niveau du choix du partenaire, elle a mise en valeur le rôle des intervenants en consultation (privés ou publiques) pour aider les PME québécoises à faire la présélection des partenaires potentiels « *il faut qu'il y ait quelqu'un qui fasse la présélection pour nous avant d'essayer de faire notre choix. On ne peut pas les connaître et*

rencontrer tous ». Au niveau du choix de la forme de l'alliance, elle pense que c'est à considérer cas par cas « il faut voir ce que les autres sont capables de faire et nous ce qu'on peut faire. Ça se discute ». Au niveau du montage de projet de l'alliance, il faut que l'entreprise dispose des moyens financiers nécessaires avant de s'engager en alliances. « ça va du financement et le reste ça va tout seul ». Au niveau du fonctionnement de l'alliance, la vice présidente a mis en valeur le rôle de la communication. Elle a affirmé « qu'il faut beaucoup communiquer. Il ne faut jamais laisser quelque chose en suspens. S'il y a des questions et des doutes il faut tout de suite communiquer au réseau, parler, donner confiance. Il faut toujours tenir le même discours tout le temps. Il faut faire le mixte entre être formel et informel. Il faut être capable de s'adapter et ne pas être dans un cadre rigide ».

En ce qui concerne les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent diversifier leurs marchés à l'exportation, la vice présidente met en valeur le rôle du soutien logistique et technique de la part de la délégation du Québec, les ambassades et aussi les consultants. Selon elle « *il faut des consultants compétents et bien informés* ».

Au niveau des solutions pour améliorer la diversification des marchés à l'exportation pour toucher d'autres pays autres que les E.U la vice présidente recommande la patience et la bonne communication. « *à mon avis, pour développer un marché ça prend quatre ans avant que ça commence à donner des résultats. Si dans quatre ans il n'y a pas quelque chose qui encourage les PME, qui enlève tous les tabous et les peurs qui pourraient avoir lieu, il y a bien du monde qui vont être découragés* ». A ce-là, la vice présidente rajoute une mise en garde contre les problèmes de gestion à distance (tel que le décalage horaire) que les entreprises québécoises peuvent avoir avec leurs partenaires d'Europe ou d'Asie par exemple.

En conclusion, la vice-présidente de la société a émis des mises en garde à l'égard de la diversification des marchés à l'exportation via les alliances stratégiques. La meilleure mise en garde touche la communication et les différences culturelles. Selon elle « *il ne faut pas être un éléphant dans un magasin de porcelaine* ». Il faut essayer de parler le langage et connaître la

culture et le côté social et religieux du pays. Il faut savoir la façon de parler, regarder, se donner la main, ce qu'on fait ici n'est peut être pas valable ailleurs »

Analyse du cas de la société n° 7

Cette entreprise est sise à Louiseville. Son chiffre d'affaires est 38 millions de dollars et emploie environ 400 personnes. Il s'agit d'une entreprise qui a pu s'accroître pour devenir une grande entreprise. Elle est spécialisée dans l'assemblage et la vente des meubles. Sa stratégie de production est basée sur la coopération avec les sous-traitants. La personne interviewée est le responsable des achats et de l'exportation.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

L'entreprise exporte 75% de ses ventes totales vers le seul marché à l'exportation qui est les Etats-Unis. Elle s'est lancée en exportation grâce à la prospection et le contact avec les magasins spécialisés dans les ventes de meubles. Au sujet de la diversification des marchés à l'exportation, la personne interviewée a déclaré que l'entreprise ne s'est pas intéressée à d'autres marchés étrangers car les E.U représentent un marché avec un potentiel très important.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

Au sujet des alliances stratégiques, le responsable interviewé déclare que le type des alliances que noue l'entreprise est celui de la sous-traitance. L'entreprise sous-traite sa production et s'occupe de l'assemblage, la finition et la commercialisation. Les alliances nouées avec ses sous-traitants sont des ententes informelles. Cette stratégie permet à l'entreprise de garder sa flexibilité et sa liberté de négocier les prix. Dans ce sens, la personne interviewée déclare que la société ne souffre d'aucun problème d'approvisionnement car l'offre excède sa demande. En général, la personne interviewée précise que les alliances stratégiques avec des partenaires

locaux ou étrangers font partie de sa stratégie globale et que ces alliances sont très importantes pour le développement et la croissance de l'entreprise.

C- Les problèmes, recommandations et suggestions :

Les seuls problèmes rencontrés avec les alliances stratégiques avec les partenaires locaux (PME) sont les problèmes courants liés à la qualité et le délais de livraison. Ce problème est simple à régler du moment que l'entreprise traite avec plusieurs fournisseurs à la fois. Quant aux problèmes que l'entreprise peut rencontrer en nouant des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers, le responsable des achats et des exportations annonce que ça serait certainement les lois des pays étrangers. Aussi, il précise que ce problème est moins présent quand on traite avec des partenaires des E.U car dans ce dernier pays les lois sont presque semblables à celles du Canada. Pour le reste des pays, selon lui, il faudrait faire appel à des avocats connaissant les lois et la culture du pays à l'exportation afin d'éviter un abus ou mal-compréhension.

Concernant les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent diversifier leurs exportations vers d'autres pays que les E.U et aussi développer les alliances stratégiques, la personne interviewée, estime que le meilleur moyen serait le soutien logistique et technique de la part des courtiers et des transitaires en douane, les chambres de commerce et les centres locaux de développement. Ce soutien logistique devrait faciliter aux PME québécoises d'exporter vers des pays différents.

Analyse du cas de la société n° 8

Cette entreprise créée en 1971 est sise à Shawinigan-sud. Elle a un chiffre d'affaire de 3 millions de dollars et emploie 15 personnes. La société est spécialisée dans la fabrication des roues industrielles. La personne interviewée est le gérant des ventes internationales et selon

cette entreprise, les procédés de fabrication de l'entreprise ne nécessitent aucune alliance avec d'autres sociétés.

A- L'exportation et la diversification des marchés :

L'entreprise exporte 65% de sa production totale. Environ, 50% va vers les E.U et 15% est exporté vers le Mexique. Sur les deux marchés, la société a commencé ses exportations par la participation à des expositions internationales pour ensuite recevoir des demandes de prix et des commandes. La diversification des meubles à l'exportation est un peu limitée du moment où elle se consacre à deux pays seulement. Cette modeste diversification est due essentiellement à la priorité de développer le marché américain avant de s'attaquer à d'autres marchés. En effet, selon le gérant des ventes, les E.U représentent un grand potentiel pour une entreprise comme sa société. Aussi, l'entreprise s'est limitée aux E.U et le Mexique car les mesures dans ces deux pays sont compatibles aux mesures canadiennes. Si l'entreprise décide de vendre sur l'Europe par exemple elle devrait investir énormément dans le changement des moyens de la production. Dans ce sens, le gérant des ventes internationales déclare que l'entreprise préfère conquérir le reste du marché canadien (l'ouest) et le marché des E.U. Ce développement se fait par la prospection de nouvelles régions et par le développement de nouveaux produits. La conquête d'autres pays que ceux-ci est difficile car les produits fabriqués ne sont pas exportables sur d'autres marchés. En d'autres termes, l'entreprise préfère se limiter à sa niche en développant de nouveaux produits pour ses clients traditionnels.

Au sujet des alliances stratégiques, le gérant des ventes déclare que les alliances stratégiques ne font pas partie de leur stratégie globale. Si l'entreprise désire s'accroître ou de conquérir de nouveaux marchés, elle le ferait elle-même sans aucun besoin de s'allier avec d'autres sociétés. La société adopte cette stratégie car elle produit un produit fini et selon ce gérant, les alliances stratégiques sont une stratégie des entreprises qui ne font pas de produits finis. Evidemment, ce point de vue n'engage que ce dirigeant des ventes interviewé car, comme nous l'avons cité en cas n° 5, l'action de nouer des alliances stratégiques ne dépend pas forcément de la nature du produit de l'entreprise.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale de l'entreprise :

En ce qui concerne les moyens à mettre à la disposition des PME pour développer des alliances stratégiques, la personne interviewée met en valeur le rôle de l'aide financière et ne voit pas la nécessité de déployer d'autres moyens.

C- Recommandations et suggestions :

Comme l'entreprise n'adopte pas une stratégie de développement basée sur les alliances stratégiques, la personne n'a pas été en mesure de nous parler des problèmes rencontrés en alliances stratégiques ni des recommandations et suggestions pour développer des alliances stratégiques avec des partenaires locaux ou étrangers.

Chapitre 5 : Synthèse générale

Comme dûment avancé, notre étude avait pour objectif d'étudier le phénomène des alliances stratégiques chez les PME exportatrices québécoises de la région de la Mauricie. Plus précisément, nous avons voulu connaître la vision et la perception des alliances stratégiques auprès de ces PME, le rôle des alliances stratégiques dans leur croissance et le développement de leur diversification des marchés à l'exportation (afin de toucher à d'autres marchés au lieu de se limiter au marché voisin du sud qui est les Etats-Unis). Ensuite, nous avons essayé de connaître les objectifs visés et les problèmes rencontrés par les PME exportatrices dans le développement des alliances stratégiques (aux niveaux du choix du partenaire, du choix de la forme de l'alliance stratégique, du montage de projet et du fonctionnement de l'alliance stratégique) et les moyens et les solutions suggérés pour éviter ou remédier à ces problèmes. Enfin, nous avons essayé de conclure chaque entrevue avec les sociétés en collectant leurs mises en garde pour les PME exportatrices du Québec qui souhaiteraient adopter les alliances stratégiques comme stratégie de croissance et de développement des marchés à l'exportation. Ainsi, nous présentons une synthèse de ces points évoqués en concluant par une réflexion sur la pertinence de notre étude au près de 8 entreprises exportatrices québécoises de la région de la Mauricie.

A- Les résultats versus les attentes de la recherche ;

Tout d'abord, nous tenons à rappeler que notre ambition du départ était de prouver que les alliances stratégiques sont un moyen facile et efficace dans le développement de la croissance des entreprises exportatrices et la diversification de leurs marchés à l'exportation au-delà du marché des Etats-Unis. Partant de là, notre objectif était d'encourager les décideurs politiques à adopter des mesures économiques et politiques sans trop se soucier de la relative « dépendance » de l'économie québécoise envers l'économie des Etats-Unis. Hélas, nos contacts auprès des entreprises exportatrices de la Mauricie ont engendré des résultats et constats allant à l'encontre de cette ambition. Premièrement, 7 sur 8 des entreprises contactées désirent développer leur implantation dans le marché des Etats-Unis au lieu de vouloir s'attaquer à d'autres marchés. Sept sur

huit de ces entreprises se limitent dans leur pénétration du nord-est du marché des Etats-Unis. Selon les propriétaires-dirigeants et les responsables interviewés, les PME exportatrices de la Mauricie sont loin d'avoir suffisamment exploré le marché des Etats-Unis pour envisager de se lancer sur d'autres marchés moins proches et moins promettant que les Etats-Unis. De plus, le sentiment dégagé de ces contacts est qu'il est davantage facile et bénéfique pour les PME exportatrices québécoises de développer leurs exportations vers les Etats-Unis qui restent un marché proche, à fort potentiel et ayant une culture, une langue, des lois et normes maîtrisées par les responsables à l'exportation des PME du Québec. Pour les propriétaires-dirigeants des PME interviewés, s'attaquer à d'autres marchés autres que les Etats-Unis nécessite de grands efforts pour comprendre et maîtriser la paperasse liée à l'exportation et surtout maîtriser la langue et éviter les différences culturelles.

Cependant, il convient d'annoncer que 4 des 8 entreprises interviewées exportent aussi sur d'autres marchés que celui des Etats-Unis. Rappelons que notre sélection de l'échantillon était basée sur des entreprises exportatrices qui exportent vers différents pays. Souvent, lors de notre entrevue avec les responsables de l'entreprise enquêtée, on se rend compte que certaines entreprises avaient arrêté d'exporter ou exportent seulement occasionnellement vers d'autres pays que les Etats-Unis.

B- Les alliances stratégiques et la stratégie globale des entreprises ;

Au sujet des alliances stratégiques, nous avons constaté que souvent les personnes interviewées sont impressionnées par le concept « alliance stratégique ». Souvent, nous avons senti le besoin de leur expliquer ce concept et parfois même de le substituer par le sens large de « partenariat de coopération ». A ce niveau, il nous fallait prolonger nos entrevues avec les personnes interviewées pour qu'elles se rendent compte que les alliances stratégiques ou « la stratégie de partenariat » fait partie de leur stratégie globale. Les résultats de nos enquêtes montrent que 6 des 8 des entreprises interviewées intègrent les alliances stratégiques dans leur stratégie globale d'affaires. Les différentes alliances stratégiques nouées par ces entreprises sont des alliances marketing (3 des 8 entreprises),

des alliances financières (2 des 8 entreprises), de la sous-traitance (2 des 8 entreprises), alliances d'approvisionnement (2 des 8 entreprises), des alliances d'investissement (2 des 8 entreprises) et alliance de production (1 des 8 entreprises). En passant, il est à signaler qu'une entreprise peut nouer différents types d'alliances stratégiques.

Nos enquêtes sur la perception des alliances stratégiques auprès des PME interviewées démontrent que les entreprises ne sont pas unanimes sur l'importance des alliances stratégiques avec des partenaires locaux ou étrangers. (Voir les résultats des entrevues la section I).

A notre avis, cette variation sur le degré d'importance des alliances stratégiques dépend du processus de fabrication et de commercialisation des PME ainsi que de l'expérience à l'exportation et en alliances stratégiques de leurs dirigeants.

En effet, les entreprises dont le processus de fabrication est basé sur la sous-traitance d'une partie de leur production déclarent que les alliances stratégiques avec les partenaires locaux sont très importantes tout en exprimant leur réserve de formaliser ces alliances par des contrats formels. Cette réserve est due à leur besoin de garder leur flexibilité et leur liberté de choix et de négociation avec les sous-traitants. Les entreprises qui produisent par leurs propres moyens des produits finis considèrent les alliances stratégiques avec les partenaires locaux non intéressantes. Les entreprises qui exportent sur d'autres marchés que les Etats-Unis et la France déclarent que les alliances stratégiques avec les partenaires étrangers sont intéressantes. Les entreprises ayant de grandes possibilités financières déclarent que l'importance des alliances stratégiques avec les partenaires étrangers dépend de plusieurs éléments. Cet avis est dû à leur expérience dans la stratégie de développement international par les alliances stratégiques et par l'investissement direct sous forme de succursale. Selon ces dernières entreprises, nouer des alliances stratégiques doit être justifié et ayant une valeur ajoutée permettant de compenser tous les frais liés au processus de développement des alliances stratégiques. En réalité, 1 des 8 des entreprises interviewées déclare qu'elle a adopté une stratégie d'investissement direct au lieu de nouer des alliances stratégiques avec des partenaires sur le marché des Etats-Unis et sur celui de

la France. Cependant cette même société a choisi la stratégie des alliances stratégiques pour sa pénétration du marché chinois, brésilien et polonais.

En d'autres termes, les entreprises exportatrices ont tendance à adopter la stratégie des alliances stratégiques quand elles ne s'attaquent pas aux marchés des Etats-Unis et la France. Le choix des alliances stratégiques dépend du degré de familiarisation des PME exportatrices québécoises aux lois, culture et au langage. La distance géographique laisse le lieu à la distance psychologique si on cite l'exemple de l'entreprise québécoise n°6 dont le responsable a créé ses succursales à 100% en France et aux Etats-Unis et s'est engagé en alliances stratégiques à 50% sur le Brésil et 70% en Pologne.

C- Les alliances stratégiques et la croissance des entreprises ;

Au sujet des alliances stratégiques comme étant une phase de croissance des PME exportatrices québécoises, 5 des 8 des entreprises approuvent cette idée; 2 des 8 des entreprises la désapprouvent et 1 des 8 entreprises reste neutre à ce sujet. Par conséquent, nous pouvons dire que 60% des PME considèrent que les alliances stratégiques sont une phase de croissance de leurs développements. A notre avis, plus le gérant de l'entreprise a une expérience réussie dans la gestion et le développement des affaires, plus il devient proactif et confiant pour nouer des alliances stratégiques afin d'accélérer la croissance de son entreprise. En d'autres termes, l'adoption des alliances stratégiques comme stratégie de croissance dépend de l'expérience et du style de gestion des dirigeants des PME exportatrices québécoises.

A la question si les alliances stratégiques permettent aux PME exportatrices de diversifier leurs exportations, les réponses sont négatives à 70%. Seulement 20% des PME interviewées affirment que les alliances stratégiques sont un moyen de diversification des exportations tandis que 10% des entreprises restent neutres vis-à-vis de cette hypothèse. Partant de ces statistiques, nous pouvons avancer que les PME exportatrices québécoises de notre échantillon ne considèrent pas les alliances stratégiques comme un moyen

privilegié pour diversifier leur exportation pour toucher à d'autres marchés autres que les Etats-Unis.

D- Les objectifs visés en alliances stratégiques ;

Pour les entreprises déjà nouant des alliances stratégiques avec des partenaires locaux et étrangers, les objectifs visés par celles-ci sont respectivement les suivants :

- S'accroître au niveau international ;
- Diversifier les marchés à l'exportation ;
- Partager le risque et les coûts d'investissement ;
- Avoir une bonne image de marque ;
- Acquérir le matériel nécessaire ;
- Avoir les fonds nécessaires ;
- Eviter les complexités bureaucratiques à l'étranger ;
- Mieux commercialiser ses produits ;
- Suivre la politique de production ;

E- Les problèmes rencontrés en alliances stratégiques ;

En ce qui concerne les problèmes rencontrés en alliances stratégiques nouées par les PME exportatrices québécoises, au niveau du choix du partenaire, choix de la forme de l'alliance stratégique, montage du projet et au niveau du fonctionnement de l'alliance stratégique, il existe des problèmes communs à tous ces niveaux et des problèmes spécifiques à chaque niveau de développement de l'alliance stratégique.

1- les problèmes généraux ;

Les problèmes rencontrés dans les trois premiers niveaux des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers autres que les Etats-Unis sont résumés en le degré « moins satisfaisant » de la collaboration avec les partenaires étrangers. Les PME interviewées

déclarent qu'elles sont insatisfaites de la collaboration et des actions de coopération de leurs partenaires étrangers. Cette insatisfaction est peut être liée au relatif manque de confiance établie entre les partenaires et au rythme d'affaires et du style de gestion chez les partenaires étrangers. Autrement dit, cette insatisfaction est due à la différence en matière de notion de temps et des compétences organisationnelles et professionnelles des partenaires étrangers.

2- Les problèmes liés au choix du partenaire ;

Au niveau du choix du partenaire, les problèmes rencontrés par les PME exportatrices interviewées sont :

- les lois et les normes des pays visés à l'exportation ;
- les barrières spécifiques (toutes sortes de procédures qui n'existent pas au Québec) ;
- la dévaluation de la monnaie de certains pays étrangers ;
- les problèmes financiers ;
- les problèmes de ressources humaines (formation et compétences du personnel de l'entreprise partenaire) ;
- les problèmes liés à la gestion à distance ;
- les exigences des pays importateurs ;
- les problèmes linguistiques ;
- le niveau insuffisant de la collaboration du partenaire.

3- Les problèmes liés à la forme des alliances stratégiques ;

Au niveau du choix de la forme de l'alliance stratégique, les principaux problèmes sont liés à la finance et le niveau d'engagement en affaires. Selon certaines entreprises, les partenaires étrangers essaient toujours d'être minoritaires sur leur participation financière et celle du matériel et d'investissement. Ils avancent souvent des valeurs qualitatives telles que la bonne volonté et les efforts marketing au lieu d'un engagement financier et effectif. Autrement dit, les partenaires étrangers ont tendance à croire que les PME exportatrices québécoises sont, à

priori, financièrement solides et qu'il est naturel qu'elles s'investissent plus qu'eux sur le projet de l'alliance stratégique. Une des personnes interviewées manifeste cette idée en disant « *tout le monde veut faire des partenariats mais personnes ne veut investir !* ».

4- Les problèmes liés au montage du projet ;

Au niveau du montage du projet, les principaux problèmes sont liés aux rapports de confiance, la fiance et la culture. En effet, à ce niveau de l'alliance stratégique, les entreprises partenaires se heurtent à des obstacles courant et qui sont liés aux différences culturelles. Il se peut que les propriétaires-dirigeants des entreprises partenaires se comprennent très bien mais il ne s'agit pas nécessairement de la même situation chez le personnel des deux entreprises. Aussi, les faits et les actions ne sont pas toujours sujets d'accord général et les problèmes rencontrés font souvent appel à des dépenses de fonctionnement et d'entretien et que parfois les responsables des deux sociétés commettent l'erreur de laisser en suspend les décisions les concernant.

5- Les problèmes liés au fonctionnement de l'alliance stratégique.

Au niveau du fonctionnement de l'alliance stratégique, les problèmes liés à l'engagement financier surgissent encore mais tout en ayant un fort lien avec les rapports de confiance. En principe, arrivé à ce niveau, l'alliance stratégique connaît une certaine maturité où les deux parties espèrent tirer des bénéfices et qui s'ils tardent à voir le jour, la recherche des causes et des obstacles de ce retard laisse certaines remises en question de certains volets de l'alliance.

Durant notre enquête, une entreprise ayant atteint ce niveau dans son alliance stratégique avec son partenaire avait difficilement réussi à établir une sorte de « porte de sortie » ou de « désengagement » au cas où elle décide de se retirer de cette alliance. Il s'agit de l'exemple d'une entreprise qui a noué une alliance stratégique avec un partenaire brésilien. Cette alliance consiste à développer et à exporter le matériel québécois sur le marché brésilien. Pour ce faire, une co-entreprise a été créée à 50% d'actions à chacun. Le problème qui se posait à ce niveau, était celui du dédouanement du matériel de l'entreprise québécoise. Cette dernière qui a été

obligée de créer sa propre société au Brésil pour qu'elle procède au dédouanement de son matériel. Autrement, si le dédouanement de son matériel était fait par son partenaire étranger, elle n'aurait pas pu retirer son matériel après la fin du projet de l'alliance stratégique.

F- Les solutions suggérées ;

Au niveau des solutions suggérées pour résoudre ou éviter les problèmes rencontrés par les PME aux différents niveaux de développement des alliances stratégiques avec les partenaires étrangers, il convient de mentionner qu'il y a des solutions générales qui se retrouvent dans les différents niveaux et des solutions particulières pour chaque niveau.

1- Les solutions générales:

Ces solutions se résument en les points suivants :

- L'établissement des mesures de travail claires et prédéfinies ainsi qu'une division des tâches et des responsabilités. Cette définition des mesures de travail et cette division des tâches et des responsabilités permettent une meilleure organisation et un développement continu.
- L'entretien des rapports de confiance et de collaboration. En effet, les dirigeants expérimentés en alliances stratégiques soulignent l'importance d'une communication positive permettant de ne rien laisser en suspend et véhiculant le même message de la bonne collaboration et de la bonne confiance. En d'autres termes, une bonne communication permet de balancer entre le besoin de « contrôler » et de « collaborer et faire confiance ».
- Nouer des alliances stratégiques quand l'environnement est favorable. Certains des propriétaires-dirigeants des PME interviewés annoncent que l'entreprise doit nouer des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers quand la demande est importante. Une telle situation encouragerait les deux partenaires et leurs permettraient de compenser et de couvrir les dépenses liées au développement de l'alliance stratégique.

- La réalisation des études de présélection des partenaires potentiels sur les marchés étrangers.
- Le soutien psychologique sur les pays où les entreprises québécoises sont moins présentes (exemple : la Chine).
- La réalisation des campagnes promotionnelles internationales pour améliorer la notoriété et l'image de marque des produits québécois.

2- Les solutions particulières aux différents niveaux de l'alliance stratégique.

En ce qui concerne les solutions particulières, au niveau du choix du partenaire en alliances stratégiques les PME exportatrices doivent nouer des contacts avec des bureaux de conseil qui procéderont à des études de présélection des partenaires potentiels. Une des personnes interviewée a mentionné qu'il n'est pas possible pour une PME exportatrice de prendre contact avec toutes les entreprises du pays à l'exportation. Au niveau du choix de la forme, la solution reste à découvrir dépendamment du partenaire étranger et de la situation globale. Au niveau du montage du projet, les dirigeants interviewés conseillent les PME exportatrices qui désirent nouer des alliances stratégiques internationales d'être certaines de la disponibilité de moyens financiers suffisants pour couvrir des dépenses imprévues. Au niveau du fonctionnement de l'alliance stratégique, deux solutions sont suggérées, la première est d'essayer de s'engager financièrement à environ 50% avec les partenaires étrangers afin de mieux les responsabiliser et les sensibiliser aux défis communs. La deuxième solution est celle de communiquer suffisamment afin de ne rien laisser en suspend et de consolider les liens de confiance.

G- Les moyens demandés par les PME exportatrices ;

Au sujet des moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises, nous avons remarqué que les mêmes besoins en moyens se répètent aux niveaux des questions liées au développement des alliances stratégiques (question 19) et en développement de la

diversification des marchés à l'exportation (question 21) pour toucher à d'autres marchés autres que les Etats-Unis (question 22). Les moyens demandés se résument en trois principaux points : le soutien logistique et technique, la formation et le soutien financier.

1- Le soutien logistique et technique ;

Pour développer des alliances stratégiques et des marchés à l'exportation diversifiés, les PME interviewées demandent plus de soutien logistique et technique. Ce soutien doit émaner principalement de la part des délégués commerciaux des ambassades canadiennes à l'étranger et des chambres de commerce locales. Ainsi, ce soutien peut être aussi offert par les centres locaux de développement, les transitaires et les courtiers en douane. Le rôle du soutien logistique et technique est très important pour le processus de développement des alliances stratégiques et de la diversification des marchés. Souvent, une entreprise qui décide de s'attaquer à un marché étranger par le biais d'une alliance stratégique (avec un partenaire du pays visé en exportation) ou par le biais d'un investissement direct ou de l'exportation directe, se trouve toujours dans le besoin de connaître les normes, les lois, les spécificités et les intermédiaires à contacter dans le pays hôte. Partant de notre enquête, pour compléter et vérifier ses connaissances sur le marché visé, les dirigeants à l'exportation font appel à leur réseau le plus proche qui est souvent le transitaire ou le bureau de conseil. Peut être, s'ils ont le temps, ils vont persévérer pour collecter le maximum d'information chez les chambres de commerce et les centres locaux de développement. Dans ce sens, il convient de suggérer à ces différents intervenants de s'approcher plus des PME en multipliant les contacts et en les encourageant à leur demander de l'information et de l'orientation.

Le soutien logistique et technique demandé diffère selon le degré de la prise du risque et de l'agressivité commerciale à l'exportation des PME. Certaines entreprises dont les propriétaires-dirigeants sont débutants à l'exportation ou moins tolérant aux risques et à l'ambiguïté préfèrent avoir affaire à des bureaux de conseil privés en leur demandant une estimation du potentiel du marché visé et de l'établissement d'un plan d'exportation et d'une liste de contact d'intermédiaires tels que les agents manufacturiers. Le reste de la démarche commerciale à l'exportation se fait par des contacts téléphoniques, fax et Internet. Quand la

fréquence et le volume des exportations augmentent, une visite d'affaire au pays à l'exportation peut être faite pour consolider cette relation d'affaire et voir les opportunités à saisir. Pour les entreprises dont la stratégie commerciale est plus agressive, le besoin en soutien logistique et technique est plus senti auprès des délégués commerciaux des ambassades canadiennes à l'étranger. Ce genre d'entreprises complète ses préparatifs à l'exportation par une visite sur le marché à l'exportation. Souvent l'objet de leur visite est de vérifier certaines informations et de négocier ou consolider certains aspects de la relation commerciale avec leurs partenaires étrangers. Durant ces visites, les dirigeants des PME à l'exportation prennent contact avec les ambassades canadiennes afin de collecter ou vérifier certaines informations ou demander de l'orientation ou un service juridique ou de traduction. Les dirigeants qui adoptent ce style de développement international des affaires, se disent très sensibles à l'aide des ambassades canadiennes à l'étranger car il s'agit avant tout d'un besoin psychologique d'encouragement sur un pays étranger. A ce niveau, leurs déclarations diffèrent. Selon eux, parfois, sur un marché traditionnel comme la France, le rôle de l'ambassade canadienne se limite à une base de données. Il y a même le cas où un propriétaire-dirigeant d'une PME exportatrice a pris un premier contact avec le délégué commercial de cette ambassade et s'est dit très déçu de la qualité de service et des propos décourageants qu'il a reçu à propos des produits qu'il désire vendre en France. Selon ce propriétaire-dirigeant, le pessimisme de ce délégué commercial était injustifié car l'entreprise a réussi à s'implanter sur ce marché en créant sa propre succursale. Dans un autre marché, celui de l'Indonésie et de la Chine, le même propriétaire-dirigeant déclare être très satisfait du service des délégués commerciaux des ambassades canadiennes ; il a eu le temps, l'information, l'orientation et le soutien psychologique dont il avait besoin. Sur ces deux marchés, l'entreprise a réussi à développer des projets d'alliances stratégiques.

En résumé, le soutien logistique et technique se manifeste par :

- La réalisation des études (par secteur) sur le potentiel des marchés étrangers intéressants ;
- L'offre des services d'information et d'orientation ;
- Le soutien dans la réalisation des études de faisabilité et de développement des alliances stratégiques durant leurs phases de pré-démarrage et démarrage ;

En conclusion de ce volet, il convient de mentionner que le besoin en soutien logistique et technique surtout de la part des ambassades canadiennes à l'étranger est très senti par les PME exportatrices quand elles s'attaquent à des marchés autres que les Etats-Unis et la France. Ce soutien est important dans la mesure où les PME sont moins familières à ces marchés et elles, à notre avis, sont relativement obligées de nouer des alliances stratégiques avec des partenaires du pays à l'exportation.

2- Le soutien de formation ;

Le deuxième type de moyens demandés est celui de la formation. Les différents types de formation réclamés sont :

- la formation linguistique ;
- la formation sur les techniques de développement des alliances stratégiques ;
- la formation sur les logiciels de dessin et de présentation des produits par enregistrement (formation à distance) ;
- la formation pour l'animation des séminaires de formation à l'étranger ;
- la formation sur l'utilisation des nouvelles techniques d'information et de communication.

3- Le soutien financier ;

Le troisième type de moyens réclamés par les PME est le soutien financier. Ce soutien financier devrait couvrir (au moins partiellement) les frais de :

- les déplacements internationaux ;
- la formation linguistique ;
- les services de traduction ;
- l'invitation du personnel des partenaires étrangers au Canada (pour la formation ou la consolidation des relations d'affaires) ;

Avant de conclure ce volet, nous signalons que les dirigeants des PME rencontrés se disent relativement satisfaits du soutien financier déjà existant et ils manifestent leur crainte que ce

soutien financier soit diminué dans le cadre de la politique de « ré-ingénierie » adoptée par les responsables politiques québécois actuels.

H- Les mises en garde.

Les différentes mises en garde formulées par les responsables des entreprises interviewées touchent à différents points. Il s'agit principalement des différences culturelles en alliances stratégiques, le choix du partenaire, les normes et paperasses à l'exportation et la valeur ajoutée de l'alliance stratégique.

En effet, les différences culturelles en alliances stratégiques se manifestent par les problèmes dûs aux malentendus en matière de la communication et de la façon de gérer le projet de l'alliance stratégique. Entre autres, il y a la notion de temps et du degré de professionnalisme en affaires. Par exemple, les négociations avec certains partenaires étrangers demandent beaucoup de temps que s'il s'agit d'une négociation avec un partenaire local. Aussi, Les personnes interviewées disent que certains partenaires étrangers ont tendance à demander aux responsables des PME québécoises un engagement aussi professionnel que personnel.

Le choix d'un partenaire est une mise en garde qui s'est répétée souvent lors des entrevues. Il est évident que, pour réussir une alliance stratégique, l'entreprise doit s'assurer de l'honnêteté, la compétence et la solvabilité financière du partenaire en alliance stratégique.

Les normes et paperasses à l'exportation représentent un grand défi pour les entreprises exportatrices. Comme dans le cas d'une exportation directe, il est obligatoire qu'une entreprise puisse maîtriser les techniques d'exportation avant de s'engager dans des alliances stratégiques.

Aussi, il y a la mise en garde liée à la valeur ajoutée que doit permettre une alliance stratégique. Autrement dit, les entreprises exportatrices québécoises ne devraient s'engager en

alliance stratégique avec des partenaires étrangers ou locaux que si les objectifs qu'elles se sont fixées sont difficiles à atteindre si elles agissent toutes seules.

Enfin, ne pas négliger le marché local par les entreprises exportatrices est une importante mise en garde. Selon un responsable d'une PME interviewée, les entreprises exportatrices qui s'engagent en alliance stratégiques ne devraient pas développer des alliances stratégiques aux dépens de leur clientèle domestique de base.

En résumé, ces différentes mises en garde touchent à tous les aspects de la relation commerciale tant au niveau managérial, financier et technique qu'au niveau culturel et social. En d'autres termes, d'après notre propre enquête sur le terrain, nous osons comparer l'alliance stratégique à un mariage entre deux personnes morales. Ce mariage doit être fondé sur la confiance, la collaboration, le respect et la satisfaction mutuelle. Il est normal que certains problèmes pourraient avoir lieu durant cette période de mariage mais si les deux partenaires décident de se désengager des projets communs, cette séparation doit être régie par des « mesures de sortie » où chaque partie saura obtenir ses droits et répondre à ses responsabilités.

Conclusion

Pour conclure, il convient de mentionner que cette synthèse générale des résultats des entrevues, nous a permis d'avoir un aperçu général sur l'importance des alliances stratégiques dans la croissance et la stratégie globale des PME exportatrices québécoises, les objectifs visés, les problèmes rencontrés, les moyens demandés les solutions suggérées et les mises en garde formulées aux différents niveaux de développement des alliances stratégiques. Comme nous l'avons mentionné, l'idée générale à retenir au sujet des alliances stratégiques avec des partenaires locaux, américains ou d'autres pays étrangers est que tout dépend du degré de confiance, de collaboration et d'engagement des partenaires. Bien entendu, les différences culturelles représentent un grand handicap pour les entreprises qui s'allient avec des partenaires étrangers mais cet handicap peut être atténué par une bonne communication, la

persévérance et une grande ouverture d'esprit de la part des différents partenaires. Aussi, la décision de s'engager dans une alliance stratégique doit être justifiée par une valeur ajoutée bénéfique pour les parties contractantes et le choix du partenaire et de la forme de l'alliance doit être bien étudié avant tout engagement.

Conclusion Générale

En guise de conclusion de ce mémoire, il convient d'établir un bilan général de notre recherche au sujet des alliances stratégiques auprès des PME exportatrices québécoises. Comme mentionné en introduction de ce mémoire, nous avons commencé par un travail théorique sous la forme d'une revue littéraire pour ensuite finir par le travail sur le terrain consistant à effectuer des entrevues auprès d'un échantillon de 8 PME exportatrices québécoises. Bien entendu, le travail théorique nous a permis d'établir le cadre conceptuel de notre recherche et le travail sur le terrain. Il fut ainsi possible de répondre à nos questions de recherche et ensuite procéder à une synthèse générale du sujet étudié.

« Les alliances stratégiques, sont-elles une stratégie pertinente et pratique pour diversifier les marchés l'exportation ? » telle a été notre question de recherche à laquelle nous avons essayé de répondre en la simplifiant par des questions d'investigation (sous questions de recherche). D'après notre analyse des entrevues et la synthèse des résultats nous pouvons dire que les responsables des PME interviewés ont tendance à confirmer l'importance des alliances stratégiques dans la stratégie globale de leurs entreprises et dans leur croissance aux échelons national et international. Cependant, ces responsables n'hésitent pas à déclarer que dans le cas où l'entreprise veut exporter sur un marché tel que les Etats-Unis et la France, il est plus facile de le faire par ses propres moyens en exportant directement à des distributeurs indépendants ou en établissant des bureaux de vente ou des filiales.

En effet, les alliances stratégiques sont une stratégie pertinente et pratique quand l'entreprise s'attaque à des marchés concrétisés par une langue et une culture très différentes de celles de l'Amérique du Nord. Il s'agit par exemple des pays asiatiques où ces différences peuvent être un grand handicap pour le développement des affaires.

Toutefois, même lorsqu'il s'agit d'un partenaire local ou étranger ayant la même culture et la même langue la réussite d'une alliance stratégique n'est pas assurée. Comme nous l'ont

déclaré les responsables des PME interviewés, la réussite d'une alliance stratégique nécessite un bon choix du partenaire et de la forme qu'elle peut prendre. Aussi, il faut que l'environnement soit favorable. Le choix d'un bon partenaire signifie une bonne entente, un climat de confiance et une collaboration sur tous les volets de l'alliance stratégique (surtout le volet financier).

Sur la base de nos contacts auprès des PME exportatrices interviewées, nous avons pu dresser un aperçu des problèmes dont souffrent ces entreprises en matière de développement d'alliances stratégiques. Nous avons aussi pu connaître leurs besoins et les solutions qu'elles suggèrent pour mieux développer ces alliances stratégiques. Aussi, à la fin de chaque entrevue, nous avons tenu à connaître leurs mises en garde pour les responsables des entreprises qui désireraient s'engager en alliances stratégiques avec des partenaires étrangers autres que les Nord-américains.

En résumé, les problèmes rencontrés sont principalement liés aux différences culturelles, la finance et surtout aux rapports de confiance et de collaboration avec les partenaires. Les moyens demandés par les entreprises interviewées sont le soutien logistique et technique, le soutien de formation et le soutien financier. Les solutions suggérées sont principalement l'entretien des rapports de confiance et de collaboration et l'établissement des mesures efficaces et claires de la méthode de travail et de contrôle. Enfin, les mises en garde formulées touchent principalement aux différences culturelles, le choix du partenaire, les normes et paperasse à l'exportation et la valeur ajoutée que doit permettre l'alliance stratégique.

Avant de finir cet aperçu général des alliances stratégiques chez les PME exportatrices québécoises, il convient de citer une remarque qui est très importante à notre avis. Souvent, durant ou à la fin de chaque entrevue, les responsables interviewés déclarent qu'ils préfèrent investir leurs efforts pour mieux pénétrer le grand marché des Etats-Unis au lieu de se soucier à la diversification de leurs exportations vers d'autres pays que les Etats-Unis. Selon eux, il est plus facile et plus rentable d'exporter vers les Etats-Unis que de s'attaquer à d'autres marchés géographiquement et psychologiquement lointains. Et comme nous l'avons mentionné, les alliances stratégiques sont une stratégie pertinente et pratique quand les entreprises

exportatrices s'attaquent à des marchés autres que les Etats-Unis et la France. Par voie de conséquence, nous pensons qu'il est relativement précoce de parler « alliance stratégique » chez la majorité des entreprises manufacturières québécoises. Peut être, il ne s'agit pas de la même situation chez d'autres entreprises comme celles de haute technologie ou de service.

1- Limites de la recherche :

Comme pour toute autre recherche, notre étude comporte des limites qu'il faut prendre en considération lors de la lecture des résultats et de la synthèse de ce mémoire. Ainsi, les principales limites de notre recherche sont liées à l'échantillon.

En effet, notre échantillon de recherche est un échantillon non probabiliste volontaire de 8 entreprises et par conséquent nous ne pouvons suggérer la généralisation des résultats de notre étude à toutes les PME exportatrices québécoises. Comme nous l'avons mentionné, notre échantillon est composé des PME exportatrices de la région de la Mauricie à l'exception d'une entreprise qui est située en monté régie.

2- Recommandations :

Bien que les résultats de notre étude nous aient permis de répondre à nos questions de recherche et d'avoir une idée plus précise sur l'enjeu des alliances stratégiques chez les PME exportatrices québécoises, plusieurs constats ont surgis et nous ont amené à proposer des avenues de recherches ultérieures très intéressantes.

Tout d'abord, nos recommandations pour les recherches futures se résument en la prise de mesures évitant les limites de recherche que nous avons eu. Autrement dit, nous recommandons à ce qu'une étude similaire à la notre se fasse sur un échantillon plus grand et sur les deux autres secteurs primaires et tertiaires.

Ensuite, nous avons constaté lors de notre recherche que chaque étape du développement des alliances stratégiques mérite une recherche plus approfondie. Par conséquent, nous pensons

que des études ultérieures portant sur la phase de pré-démarrage, choix de partenaire, le montage de projet ou le fonctionnement de l'alliance stratégique seront très enrichissantes.

Enfin, notre propre analyse des cas des différentes entreprises interviewées ainsi que notre synthèse générale nous ont poussé à recommander des études ultérieures portant uniquement sur les différents points des moyens demandés par les PME exportatrices québécoises (soutien logistique et technique, soutien de formation et soutien financier) et sur la nature de la valeur ajoutée que doivent permettre les alliances stratégiques chez les PME de chaque secteur. Par exemple, la valeur ajoutée des alliances stratégiques chez les PME de haute technologie est sûrement différente de la valeur ajoutée que permettraient les alliances stratégiques chez les PME d'autres secteurs.

Bibliographie

Albaum. G. S, Strandkov. J et Duerr (2002). *International marketing and export management*. Reading Mass: Adison-Wesley.

Albert I.G., Gilat et Avi.F.(2003). Reputation building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management; Milwaukee; Apr*

Allaire. Y. et M. E. Firsirotu (1990). *L'entreprise stratégique*. Boucherville: Gaetan Morin éditeur.

Alrubaie M. (2002). Le défi de l'exportation vers les pays en développement. Mémoire de maîtrise. UQTR Trois-rivières.

Anouk, B-L.(2000). *La collaboration à l'exportation : les facteurs de succès des entreprises de services de l'industrie de l'environnement*. Mémoire de maîtrise inédit, HEC Montréal.

Birely, S. et Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size, *Journal of Business Venturing*, vol. 9, 7-31.

Chrchill, N. Cet Lewis, V. L (1983). Les cinq stades d'évolution d'une PME, *Havard l'Expansion*, 51-63.

Cimon Y. (2003). Penser les alliances stratégiques pour le XXI ème siècle: des pistes pour l'action. *Organisations et territoires. Vol 12, N° 2*

Coase. R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica N. S., Vol. 4, ,p. 386-405*.

Combe. E.(1995). Alliances entre firmes et course technologique » *Economica. p :253*.

Contractor, Farok J. et Lorange Peter.(1988). *Cooperative Strategies in International Business, Joint venture and Technology Partnership between Firms*. Lexington Books, Lexington, Massachusetts et Toronto,.

Contractor, Farok J. et Lorange Peter. (1988). *Why Should Firms Cooperate? The strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures*. in Contractor, Farok J. et Lorange Peter.

Delapierre, M.(1991). *Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ?*. Revue d'Economie Industrielle, premier trimestre.

Deshaies L., Julien A. et Joyal A. (1993). *Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices*. Cahiers de recherche / Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

Donckels, R et Lambrecht, J. (1995). La coentreprise comme lien de collaboration entre les PME des pays développés et en voie de développement. *Revue Internationale PME*, vol.8 , n° 1.

Dosi, G. C. F, Nelson, G. Silverberger et S. Soetes (éds) (1988). *Technical change and Economic theory*. Pinter Publishers,

Dussauge, P et B. Garrette (1991). Alliances stratégiques: mode d'emploi. *Revue française de gestion, septembre-octobre*. P. 4-18

El-Fillali. El-Youssefi. M. (2001). *Les alliances stratégiques entre les entreprises à l'ère de la mondialisation et du changement de paradigme technologique*. Cahier du CRISES, collection « Working papers ».

Fernandez. G, Noel. Alain (1993). L'alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation. *Cahier du CETAI, Ecole des HEC*. N° 93-19. Montréal, décembre

Fernandez. G. (1993). Les alliances stratégiques. *les Cahiers du CETAI, HEC*. N° 93-01. Montréal, avril.

Gasse. Y (1994). Importance of the Small and Medium-Sized Enterprise in the Canadian Economy. *Journal of Small Business an Entrepreneurship*, vol. 11, n°. 3, 4-11

Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organisation Grow, *Havard Business Review*, May-June, 37-46.

Hagedoom, John. (1993). Understanding the rational of Strategic Technology partnering: International Modes of Cooperation and Sectorial Differences. *Strategic Management Journal*, vol. 14, p.371-385.

Harrigan, K.R. (1987). Strategic Alliances: their new role competition. *Columbia Journal of World Business*, vol.22, n°2,p.67-69.

Hennart J-F. (1988). A transaction Cost Theory of Equity Joint Venture. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 361-374.,.

Hoffman W.H et Schlosser R. (2001). Success factors of strategic alliances in small an medium sized enterprises- An empirical survey. *Long Range Planning; London, Jun*

Ikpen. A. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, vol. 39.

Industrie Canada- Direction générale des affaires environnementales (1998). *La série des cadres de compétitivité sectorielle- l'industrie de l'environnement*.

Ivanaj, V et Gehin, S (1997). Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME. *Revue Internationale PME*, vol.10 , n° 3-4.

Joyal. A (1995). PME et grands marchés. PME québécoises et française face à l'ALENA et au Marché unique. Comportements de PME exportatrices : exemples québécois. Editions L'Harmattan. Paris.

Joyal, A. (1996). Des PME et le défi de l'exportation. Les Editions 2 continents. Casablanca, Maroc.

Julien, P, A (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, 411-425

Julien P. A. (1994). Mondialisation des marchés et types de comportement des PMI. Congrès de Small Business, Strasbourg.

Julien P. A (1995). PME et grands marchés. PME québécoises et française face à l'ALENA et au Marché unique. Marché Nord-Américain et PME québécoises. Editions L'Harmattan (Paris).

Julien P. A, Léo P. Y et Philip J. (1995). PME et grands marchés. PME québécoises et française face à l'ALENA et au Marché unique. Editions L'Harmattan (Paris).

Julien, P, A (1997). Les PME : bilan et perspectives. Les presses inter universitaires. Québec.

Kanadji, B. (1994). *Les alliances stratégiques avec des partenaires africains : une étude empirique auprès de quelques entrepreneurs québécois*. Mémoire et thèse ;. n° 10, Québec, Centre Sahel, Université Laval.

Kristin O. (1999). Virtual consultancies. *Industry Week ; Cleveland ; May*

Kogut B.(1988). Joint Venture: Theoretical and Empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, Vol.9, , p 319-332.

Lambert J. L.L. (2000). *Le développement des alliances stratégiques internationales. Le cas des exportateurs canadiens*. Mémire MBA, UQAM.

Laroche P. L. (2001). Strategic alliances create another path to worksite gold. *National Underwriter; Erlanger; Jun 25*

Le Luel A. (1991). *Les stratégies d'alliances technologiques*. mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal

Lee, K.S; Lim, G.H et Tan, S.J.(1999). Dealing with resource disadvantage : Generic strategies for SMEs. *Small Business Economics; Dordrecht; Jun*

Léo P. Y (1995). *PME et grands marchés. PME québécoises et française face à l'ALENA et au Marché unique*. Stratégie de Développement International. Editions L'Harmattan. Paris.

Lorenzoni et Ornati. (1988). Constellation of firms and new ventures. *Journal of Business venturing, n°3,*

Magne S.; Sven A. H.;et Tor K. (2002). SMBs in search of international strategic alliances : Perceived importance of personnel information sources. *Journal of Business Research. New York. Sep*

Marcil, G. J. (1991). *Le rôle des alliances stratégiques dans la stratégie internationale de l'entreprise; une recherche appliquée à l'industrie de l'aviation civile internationale : le cas de Air Canada*. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Menguzzato B., M et Renau P.(1994). *La coopération interentreprises: un phénomène structuré*. in Noël, Alain et Pierre Daussauge (Dir), p. 131-158.

Ministère de l'Industrie et Commerce du Québec (2000). *Les exportations du Québec. Bilan d'une décennie et perspectives de croissance*. Direction des communications.

Niosi Jorge (1995). L'émergence de l'évolutionnisme en science sociale. *présentation à la société royale du Canada Académie, n°1, note de recherche, 26, janvier.*

Olivier, C. (1990). Determinants of interorganizational Relationships (IOR) : Integration and future decisions. *Academy of management Review, Vol 15, n° 2.*

Porter, M.E. et Mark B. Fuller. (1986). *Coalitions and global strategy*. in Porter, M. E., (ed), p. 315-343.

Rapport de synthèse de l'Organisation de Coopération et Développement Economiques (OCDE, 1997). PME et mondialisation. Rapport de. vol 1 et 2. Paris.

Root, Franklin, R. (1988). *Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements*. in Contractor, Farok J. et Lorange Peter,

Sallenave J. P (1978). La PME face aux marchés étrangers. G. Morin Chicoutimi, Québec.

Annexes

Questionnaire

I : Identification de l'entreprise et du propriétaire dirigeant

L'entreprise :

Non de l'entreprise :

Nombre d'employés :

Chiffre d'affaire :

Nom et fonction de la personne interviewée :

Activité :

Date de création :

Le propriétaire dirigeant:

Age : Sexe : ☐ M ☐ F

Formation :

Expérience :

II : La croissance, la diversification de marchés à l'exportation et les alliances stratégiques.

- 1- Au cours de la dernière année, quel a été le pourcentage de vos exportations par rapport aux chiffre d'affaire général ?
- 2- Quels sont vos marchés à l'exportation ?
- 3- Au cours de la dernière année, quel a été le pourcentage de vos exportations vers chaque marché étranger ?
- 4- Quels sont les facteurs qui vous ont poussé à vous lancer en exportation sur les différents marchés évoqués ?
 - ☐ Contact personnels/ Amis
 - ☐ Conférence
 - ☐ Organisme intermédiaire à l'exportation
 - ☐ Appel d'offre
 - ☐ Commande spontanée de la part d'un client étranger
 - ☐ Autres :
- 5- Etes vous en alliance actuellement ? ☐ oui ☐ non
(si non, ignorer les questions soulignées ,11,14,15,16,17 et 18)

6- Pouvez vous résumer le cas de partenariat auquel vous ferez référence durant notre entrevue:

- Type d'alliance/partenariat:
 - ☐ Alliance de production
 - ☐ Alliance marketing
 - ☐ Alliance financières
 - ☐ Alliances en recherche et développement
 - ☐ Autres :.....

- Le Pays ☐ Etats-Unis ☐ autres :.....

- Les partenaires : ☐ PME étrangère ☐ PME nationale
 - ☐ Grande entreprise étrangère ☐ Grande entreprise nationale

- Le contexte (projet, appel d'offre, client, etc.)

7- Est-ce que les alliances stratégiques font partie de votre stratégie globale ?

8- Quelle est votre perception sur l'importance des alliances stratégiques avec des partenaires étrangers (fournisseurs/clients) ?

- ☐ Pas importante
- ☐ Peu importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Importante
- ☐ Très importante
- ☐ Autres :

9- Quelle est votre perception sur l'importance des alliances stratégiques avec des partenaires locaux (PME/grande entreprise) ?

- ☐ Pas importante
- ☐ Peu importante
- ☐ Moyennement importante
- ☐ Importante

- ☐ Très importante
- ☐ Autres :

10- Pensez vous que nouer des alliances stratégiques est une phase vers laquelle devrait tendre la croissance des PME ?

11- Quel objectif vous visiez lors de votre début d'alliance stratégique ?

12- Selon vous, les alliances stratégiques vont aider votre entreprise à :

- ☐ S'accroître au niveau international ☐
- ☐ Diversifier les marchés à l'exportation ☐
- ☐ Partager le risque et les coûts d'investissement ☐
- ☐ Avoir une bonne image de marque ☐
- ☐ Acquérir le savoir-faire nécessaire ☐
- ☐ Acquérir le matériel nécessaire ☐
- ☐ Avoir les fonds nécessaires ☐
- ☐ Eviter les complexités bureaucratiques à l'étranger ☐
- ☐ Mieux commercialiser ses produits ☐
- ☐ Autres : ☐

13- Pouvez les classer par ordre de priorité ? (*sur cases de droite S.V.P*)

14- Votre alliance stratégique vous a-t-elle aidé à diversifier vos exportations ?

Si oui: comment ?

Si non: pourquoi ?

III- Les problèmes rencontrés par les PME en alliances stratégiques avec autres pays que les E. U.

15- Quels sont les obstacles et problèmes que vous avez rencontrés lors de votre choix du partenaire en alliances avec des entreprises de d'autres pays que les E.U ?

Problèmes internes		Problèmes externes	
<input type="checkbox"/> Problèmes marketing	<input type="checkbox"/> Système d'information marketing <input type="checkbox"/> Développement de l'image de marque <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Force de vente	<input type="checkbox"/> Problèmes politiques	<input type="checkbox"/> Lois et normes entre les pays <input type="checkbox"/> Barrières spécifiques (à certains pays importateurs) <input type="checkbox"/> Situation politique des pays
<input type="checkbox"/> Problèmes financiers	<input type="checkbox"/> Ressources financière au démarrage <input type="checkbox"/> Non maîtrise des processus de paiement <input type="checkbox"/> Taux de change <input type="checkbox"/> Assistance et aide financière (telles que les banques)	<input type="checkbox"/> Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	<input type="checkbox"/> Aide gouvernementale pour les PME
<input type="checkbox"/> Problèmes de production	<input type="checkbox"/> La qualité spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Matériels et compétences en production	<input type="checkbox"/> Problèmes éthiques et culturels	<input type="checkbox"/> Langue <input type="checkbox"/> Culture d'affaires
<input type="checkbox"/> Problèmes de ressources humaines	<input type="checkbox"/> Personnel spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Rareté des consultants en exportation <input type="checkbox"/> Connaissance et expertise des propriétaires dirigeants	<input type="checkbox"/> Problèmes techniques et technologiques	<input type="checkbox"/> Technologie utilisée par les pays
<input type="checkbox"/> Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/> Compétence en gestion internationale <input type="checkbox"/> Organisation de l'activité d'exportation <input type="checkbox"/> Mode de gestion	<input type="checkbox"/> Problèmes administratifs	<input type="checkbox"/> Les procédures d'exportation <input type="checkbox"/> Documentation nécessaire à l'exportation
<input type="checkbox"/> Problèmes de logistiques	<input type="checkbox"/> Choix des agents de transport <input type="checkbox"/> Coût du transport physique		
<input type="checkbox"/> Autres problèmes	<input type="checkbox"/> Circulation des flux physiques et informationnels <input type="checkbox"/> Choix des moyens de distribution <input type="checkbox"/> Les exigences des pays importateurs <input type="checkbox"/> Paperasse		

16- Quels sont les obstacles et problèmes que vous avez rencontrés lors de votre
Choix de la forme de l'alliance avec des entreprises de d'autres pays que les E.U ?

Problèmes internes

<input type="checkbox"/> Problèmes marketing	<input type="checkbox"/> Système d'information marketing <input type="checkbox"/> Développement de l'image de marque <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Force de vente
<input type="checkbox"/> Problèmes financiers	<input type="checkbox"/> Ressources financière au démarrage <input type="checkbox"/> Non maîtrise des processus de paiement <input type="checkbox"/> Taux de change <input type="checkbox"/> Assistance et aide financière (telles que les banques)
<input type="checkbox"/> Problèmes de production	<input type="checkbox"/> La qualité spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Matériels et compétences en production
<input type="checkbox"/> Problèmes de ressources humaines	<input type="checkbox"/> Personnel spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Rareté des consultants en exportation <input type="checkbox"/> Connaissance et expertise des propriétaires dirigeants
<input type="checkbox"/> Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/> Compétence en gestion internationale <input type="checkbox"/> Organisation de l'activité d'exportation <input type="checkbox"/> Mode de gestion
<input type="checkbox"/> Problèmes de logistiques	<input type="checkbox"/> Choix des agents de transport <input type="checkbox"/> Coût du transport physique
<input type="checkbox"/> Autres problèmes	<input type="checkbox"/> Circulation des flux physiques et informationnels <input type="checkbox"/> Choix des moyens de distribution <input type="checkbox"/> Les exigences des pays importateurs <input type="checkbox"/> Paperasse

Problèmes externes

<input type="checkbox"/> Problèmes politiques	<input type="checkbox"/> Lois et normes entre les pays <input type="checkbox"/> Barrières spécifiques (à certains pays importateurs) <input type="checkbox"/> Situation politique des pays
<input type="checkbox"/> Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	<input type="checkbox"/> Aide gouvernementale pour les PME
<input type="checkbox"/> Problèmes éthiques et culturels	<input type="checkbox"/> Langue <input type="checkbox"/> Culture d'affaires
<input type="checkbox"/> Problèmes techniques et technologiques	<input type="checkbox"/> Technologie utilisée par les pays
<input type="checkbox"/> Problèmes administratifs	<input type="checkbox"/> Les procédures d'exportation <input type="checkbox"/> Documentation nécessaire à l'exportation

17- Quels sont les obstacles et problèmes que vous avez rencontrés lors du montage de projet des alliances avec des entreprises de d'autres pays que les E.U ?

Problèmes internes

<input type="checkbox"/> Problèmes marketing	<input type="checkbox"/> Système d'information marketing <input type="checkbox"/> Développement de l'image de marque <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Force de vente
<input type="checkbox"/> Problèmes financiers	<input type="checkbox"/> Ressources financière au démarrage <input type="checkbox"/> Non maîtrise des processus de paiement <input type="checkbox"/> Taux de change <input type="checkbox"/> Assistance et aide financière (telles que les banques)
<input type="checkbox"/> Problèmes de production	<input type="checkbox"/> La qualité spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Matériels et compétences en production
<input type="checkbox"/> Problèmes de ressources humaines	<input type="checkbox"/> Personnel spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Rareté des consultants en exportation <input type="checkbox"/> Connaissance et expertise des propriétaires dirigeants
<input type="checkbox"/> Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/> Compétence en gestion internationale <input type="checkbox"/> Organisation de l'activité d'exportation <input type="checkbox"/> Mode de gestion
<input type="checkbox"/> Problèmes de logistiques	<input type="checkbox"/> Choix des agents de transport <input type="checkbox"/> Coût du transport physique
<input type="checkbox"/> Autres problèmes	<input type="checkbox"/> Circulation des flux physiques et informationnels <input type="checkbox"/> Choix des moyens de distribution <input type="checkbox"/> Les exigences des pays importateurs <input type="checkbox"/> Paperasse

Problèmes externes

<input type="checkbox"/> Problèmes politiques	<input type="checkbox"/> Lois et normes entre les pays <input type="checkbox"/> Barrières spécifiques (à certains pays importateurs) <input type="checkbox"/> Situation politique des pays
<input type="checkbox"/> Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	<input type="checkbox"/> Aide gouvernementale pour les PME
<input type="checkbox"/> Problèmes éthiques et culturels	<input type="checkbox"/> Langue <input type="checkbox"/> Culture d'affaires
<input type="checkbox"/> Problèmes techniques et technologiques	<input type="checkbox"/> Technologie utilisée par les pays
<input type="checkbox"/> Problèmes administratifs	<input type="checkbox"/> Les procédures d'exportation <input type="checkbox"/> Documentation nécessaire à l'exportation

18- Quels sont les obstacles et problèmes que vous avez rencontrés lors de vos efforts pour assurer le bon fonctionnement des alliances avec des entreprises de d'autres pays que les E.U ?

Problèmes internes

<input type="checkbox"/> Problèmes marketing	<input type="checkbox"/> Système d'information marketing <input type="checkbox"/> Développement de l'image de marque <input type="checkbox"/> Communication <input type="checkbox"/> Force de vente
<input type="checkbox"/> Problèmes financiers	<input type="checkbox"/> Ressources financière au démarrage <input type="checkbox"/> Non maîtrise des processus de paiement <input type="checkbox"/> Taux de change <input type="checkbox"/> Assistance et aide financière (telles que les banques)
<input type="checkbox"/> Problèmes de production	<input type="checkbox"/> La qualité spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Matériels et compétences en production
<input type="checkbox"/> Problèmes de ressources humaines	<input type="checkbox"/> Personnel spécialisé en exportation <input type="checkbox"/> Rareté des consultants en exportation <input type="checkbox"/> Connaissance et expertise des propriétaires dirigeants
<input type="checkbox"/> Problèmes de gestion	<input type="checkbox"/> Compétence en gestion internationale <input type="checkbox"/> Organisation de l'activité d'exportation <input type="checkbox"/> Mode de gestion
<input type="checkbox"/> Problèmes de logistiques	<input type="checkbox"/> Choix des agents de transport <input type="checkbox"/> Coût du transport physique
<input type="checkbox"/> Autres problèmes	<input type="checkbox"/> Circulation des flux physiques et informationnels <input type="checkbox"/> Choix des moyens de distribution <input type="checkbox"/> Les exigences des pays importateurs <input type="checkbox"/> Paperasse

Problèmes externes

<input type="checkbox"/> Problèmes politiques	<input type="checkbox"/> Lois et normes entre les pays <input type="checkbox"/> Barrières spécifiques (à certains pays importateurs) <input type="checkbox"/> Situation politique des pays
<input type="checkbox"/> Problèmes reliés aux organismes gouvernementaux	<input type="checkbox"/> Aide gouvernementale pour les PME
<input type="checkbox"/> Problèmes éthiques et culturels	<input type="checkbox"/> Langue <input type="checkbox"/> Culture d'affaires
<input type="checkbox"/> Problèmes techniques et technologiques	<input type="checkbox"/> Technologie utilisée par les pays
<input type="checkbox"/> Problèmes administratifs	<input type="checkbox"/> Les procédures d'exportation <input type="checkbox"/> Documentation nécessaire à l'exportation

IV- Discussion et recommandation

- 19- Selon vous, quels sont les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent développer efficacement et plus facilement des alliances stratégiques?
- ☐ Soutien logistique et technique (expertise)
 - ☐ Soutien informationnel (séminaires d'information, revue spécialisées, etc.)
 - ☐ Soutien financier (aide gouvernementale en étude ou en la réalisation de l'alliance)
 - ☐ Mise en valeur du rôle des intermédiaires à l'exportation (exp: Mauricie international)
 - ☐ Programme de formation aux PME (formation technique, linguistique, etc.)
 - ☐ Autres
- 20- Selon vous, quels sont les solutions à adopter pour résoudre les problèmes relevés a niveau de :
- Choix du pays du partenaire
 - Choix de la forme de l'alliance stratégique
 - Montage du projet
 - Le fonctionnement de l'alliance
- 21- Selon vous, quels sont les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent développer leur diversification de marchés à l'exportation?
- ☐ Soutien logistique et technique (expertise)
 - ☐ Soutien informationnel (séminaires d'information, revue spécialisées, etc.)
 - ☐ Soutien financier (aide gouvernementale en étude ou en la réalisation de l'alliance)
 - ☐ Mise en valeur du rôle des intermédiaires à l'exportation (exp: Mauricie international)
 - ☐ Programme de formation aux PME (formation technique, linguistique, etc.)
 - ☐ Autres
- 22- Selon vous, quels sont les moyens à mettre à la disposition des PME exportatrices québécoises pour qu'elles puissent développer leurs exportations vers des pays autres que les E.U?
- ☐ Soutien logistique et technique (expertise)
 - ☐ Soutien informationnel (séminaires d'information, revue spécialisées, etc.)
 - ☐ Soutien financier (aide gouvernementale en étude ou en la réalisation de l'alliance)
 - ☐ Mise en valeur du rôle des intermédiaires à l'exportation (exp: Mauricie international)
 - ☐ Programme de formation aux PME (formation technique, linguistique, etc.)
 - ☐ Autres
- 23- Quelles mises en garde formuleriez vous aux entreprises exportatrices québécoises qui veulent diversifier leurs marchés à l'exportation par le biais des alliances stratégiques?